



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

---

**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM VALLE DE MÉXICO**

**Aseguramiento de la Calidad en Procesos Operativos y  
Administrativos**

**MEMORIA DE EXPERIENCIA LABORAL**

**Que para obtener el Título de Ingeniero Industrial**

**P r e s e n t a**

**C. Oscar Daniel Pérez Ojeda**

**Asesor: Ing. Jesús Villasana Aguilar**

**Atizapán de Zaragoza, Edo. de Méx. Abril de 2018**



# ÍNDICE

Introducción.....	3
Justificación.....	4
Objetivo .....	5
<b>CAPITULO I. ANTECEDENTES</b>	
1.1 Antecedentes PwC.....	6
1.2 Información General de Nissan.....	8
1.3 Unificación de la gestión de procesos operativos y administrativos en distribuidores, bajo las normas de calidad de NMEX. ....	12
<b>CAPITULO II. DESCRIPCION DEL PROBLEMA</b>	
2.1 Principales Problemáticas de CI .....	14
2.2 Alcances Para Resolver la Problematica .....	14
2.3 ¿Cómo se Involucra el pasante en el proyecto? .....	15
2.4 Delimitación.....	16
<b>CAPITULO III. IMPLEMENTACIÓN DE AUDITORÍA</b>	
3.1 NSSW (Ventas) .....	17
3.2 NSOS (Servicio).....	28
3.3 Criterios tomados en cuenta para la Auditoría .....	29
3.4 Asegurar la Asignacion de trabajo al inicio del horario Laboral .....	30
3.5 ASDOS (Refacciones).....	33
3.6 Selección de Items de Stock Mandatorio .....	34
3.7 Destrucción de Partes .....	35
3.8 Evitar envíos de materiales incorrectos o dañados.....	36
3.9 NMOS (Mercadotecnia).....	40
3.10 Segmentación de mercados de la zona .....	41
3.11 Ventajas de la Segmentación de Mercados .....	41
3.12 Analisis Swot (FODA).....	43
3.13 Confección de la Matriz Swot.....	45
3.14 NREDI (Identidad Visual .....	47
3.15 NSGP (Green Program).....	53
3.16 Desempeño Ambiental de Distribuidores Nissan en México.....	55
3.17 Monitoreo .....	59
3.18 NSRC (Retail Concept) .....	60
3.19 Publicidad.....	63

## **CAPITULO IV. MARCO CONTEXTUAL**

4.1 Niveles de Certificación.....	67
4.2 Certificación Plata .....	67
4.3 Certificación Oro.....	68
4.4 Seguimiento Posterior de la Auditoría.....	69
4.5 Evaluación tipo plata .....	70
4.6 Estandares de Certificación .....	73
4.7 Proceso de Auditorías CI.....	77
4.8 Notificación de Auditoría .....	77
4.9 Ejecucion de Auditoría de Certificación Integral.....	78
4.10 Junta de Apertura.....	79
4.11 Recorrido.....	79
4.12 Revisión de Estándares .....	80
4.13 Reporte en Sitio (Reporte de Auditoría).....	82
4.14 Junta Cierre .....	83
4.15 Reporte Situacional.....	83
4.16 Planes de Acción.....	85
4.17 Evidencias .....	87
4.18 Reporte Fotografico.....	88

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES**

5.1 Ejecucion de Mejora en el Prohyecto Nissan.....	89
5.2 Conclusiones.....	91
5.3 Glosario aplicado unicamente en Nomenclatura NMEX.....	94
5.4 Bibliografía .....	96
5.5 Bibliografía referente a NISSAN.....	98

## Introducción

El propósito de este trabajo escrito, tiene la finalidad dar a conocer la aplicación de la calidad para la gestión de procesos operativos y administrativos, con el fin de ejecutar auditorías de la manera correcta para el beneficio de los procesos de NISSAN. La presente iniciativa se desarrolló viendo la necesidad de los distribuidores Nissan a través de las auditorías, con el objetivo de que se ejecute de manera correcta los procesos que constantemente se encuentran en innovación por especialistas de Nissan Corporativo. Llevándolo a cabo por un programa anual de auditorías que Nissan Mexicana (NMEX) ya tiene elaborado, con el objetivo de que se identifiquen las áreas de oportunidad particulares en cada distribuidor.

La gestión de información que se desarrollo tiene como objetivo asegurar la satisfacción del cliente, ya que, para poder ser propietario de un vehículo, este pasa por muchas etapas, asegurando que pueda llegar a tiempo y en buenas condiciones al consumidor. La percepción que el cliente tiene sobre su unidad, es asegurarse mediante cada proceso que sus expectativas fueron alcanzadas o sobrepasadas en relación a su unidad que adquirieron.

Este trabajo muestra la aplicación de los conocimientos adquiridos en la carrera y aterrizarlos a la práctica para que con ello se obtenga la experiencia necesaria para implementar procesos alineados a la mejora continua.

El proyecto es un esfuerzo entre la asociación entre la firma PwC (Pricewaterhousecoopers) y NMEX (Nissan Mexicana), en donde el equipo de CI (Certificación Integral) y un colaborador pertenecemos a la firma y estaremos llevando acabo las revisiones ya pactadas en las agencias Nissan.

Durante mi ingreso a la firma en el año del 2014 hasta el momento se me ha inculcado cumplir en tiempo y forma las necesidades que nuestro cliente Nissan requiere así como siempre alcanzar los objetivos que me pide la firma.

## **Justificación**

La participación en el proyecto Nissan, llevando por nombre “Auditorías de Certificación Integral” tiene como objetivo en aplicar los conocimientos de aseguramiento de calidad adquiridos en el centro Universitario UAEM, así como implementar nuevas metodologías de trabajo con la experiencia adquirida en el estudio de la carrera de Ingeniería Industrial y aterrizar la información en la firma PwC, llevando el proyecto de la compañía automotriz Nissan. La colaboración de nuestras actividades como firma de PwC es lograr que NMEX se mantenga como líder en el pilar fundamental en la calidad de la satisfacción del cliente, alcanzando mes a mes con los objetivos estipulados por la marca. NMEX ya cuenta con estándares de calidad implementados y es nuestro objetivo como equipo de Auditoría lograr que los estándares de calidad se ejecuten de manera correcta en cada distribuidor Nissan.

El proyecto de CI (Certificación Integral) tiene como objetivo el mantener el control en la máxima calidad en servicio al cliente en venta como posventa, mantener una sólida imagen y presencia de la marca a nivel nacional y estandarizar los procesos siempre alineados a la mejora continua.

A diferencia de la competencia solo Nissan Mexicana ha tenido la visión de implementar este proyecto de revisiones en calidad de los procesos, lo cual contribuye en una gran ventaja competitiva, ya que las demás marcas solo se enfocan a las ventas y en gran parte descuidan el mantener unificados sus procesos operativos y administrativos.

## Objetivo

Implementar a través de Certificación Integral un programa de calidad, del cual se obtenga un incremento en la satisfacción al cliente, la eficiencia operativa y la rentabilidad en sus distribuidores, todo ello bajo un esquema de mejora continua con beneficios directos al distribuidor, a la marca y para el cliente.

Desarrollar a través de nosotros como equipo de auditores los conceptos fundamentales del proyecto de Certificación Integral a los distribuidores Nissan en la auditoria asignada.

Proponer en las auditorias las herramientas y fundamentos básicos que permitan desempeñar la calidad de los procesos administrativos y operativos de manera adecuada en el campo.

Ese sostenimiento de la satisfacción al cliente se asegurará mediante las evaluaciones de cada proceso con el fin de detectar riesgos y evitar que se genere alguna insatisfacción en el cliente.

Generar una cultura de calidad y servicio en la Red de Distribuidores que conduzca a que los clientes vivan una experiencia única, tanto en ventas como en posventa a través de la implementación y ejecución correcta de los procesos en cada departamento que involucren una agencia Nissan. Llevando el registro de las operaciones en sus sistemas, como son DMS (Dealer Management System), IPSOS (instituto independiente de investigación de mercados) y Auditor Service.

Nuestro trabajo como auditores de Calidad en CI es un elemento esencial para NMEX ya que a través de él se busca ser un pilar fundamental que contribuya al logro de los objetivos de la marca respecto a Satisfacción y Lealtad de nuestros clientes, asegurando:

- ✓ Máxima calidad en Servicio al Cliente.
- ✓ Una sólida imagen y presencia de la Marca a nivel nacional.
- ✓ Estandarización de procesos que estén alineados a la mejora continua.

# Capítulo I.- Antecedentes

## 1.1 Antecedentes PwC

La historia de PwC se remonta al siglo XIX en Londres. Samuel Lowell Price, hijo de un alfarero, nació en 1821 entra en la profesión contable a una edad temprana. Price fue miembro de varias empresas pequeñas antes de dar el salto y abrir su propia firma.

Mientras tanto, un joven contable inglés, Edwin Waterhouse, nacido en 1841, estaba construyendo su propio nombre. Hijo de padres pudientes y hermano de Alfred Waterhouse, un prominente arquitecto de Londres, Edwin ascendió rápidamente en las filas de la elite de la contabilidad de Londres.

Alrededor de esta época, otro contador con el nombre de William Cooper fundó una firma rival en Londres con sus tres hermanos. A través del océano en los Estados Unidos, William Lybrand y otros crearon otra empresa. Estas empresas se fusionaron en 1957 en lo que se conocería como Coopers y Lybrand.

Por otra parte, en 1874 Price y Waterhouse unieron fuerzas para crear Price, Waterhouse & Co. La empresa fue reconocida como una de las mejores en Londres, logrando abrir su primera oficina en Estados Unidos en 1890 en Nueva York. Desde entonces la empresa comenzó a establecer asociaciones independientes en todo el mundo.

En 1998 Coopers & Lybrand se fusionó con Price Waterhouse para formar PricewaterhouseCoopers.

En 2010 PricewaterhouseCoopers cambia su logo y acorta formalmente su marca a PwC, pero legalmente sigue siendo PricewaterhouseCoopers.

En el territorio de InterAmericas, PwC cuenta con una trayectoria de más de 65 años. Durante este tiempo las firmas de Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala y República Dominicana han trabajado en forma conjunta

con el compromiso de crear valor a través de las relaciones y brindar servicios de calidad que ayuden al éxito de nuestros clientes.

En la actualidad, PwC es la mayor organización de servicios profesionales del mundo. La red de PwC cuenta con firmas miembro en 157 países, donde laboran cerca de 223,000 profesionales compartiendo sus conocimientos y habilidades.

**PwC** (anteriormente **PriceWaterhouseCoopers**) es reconocida como una de las firmas de consultoría de las Big Four, junto con Deloitte, KPMG y EY.

Es la firma de servicios profesionales más grande del mundo, prestando servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global. (Spark, 2016)

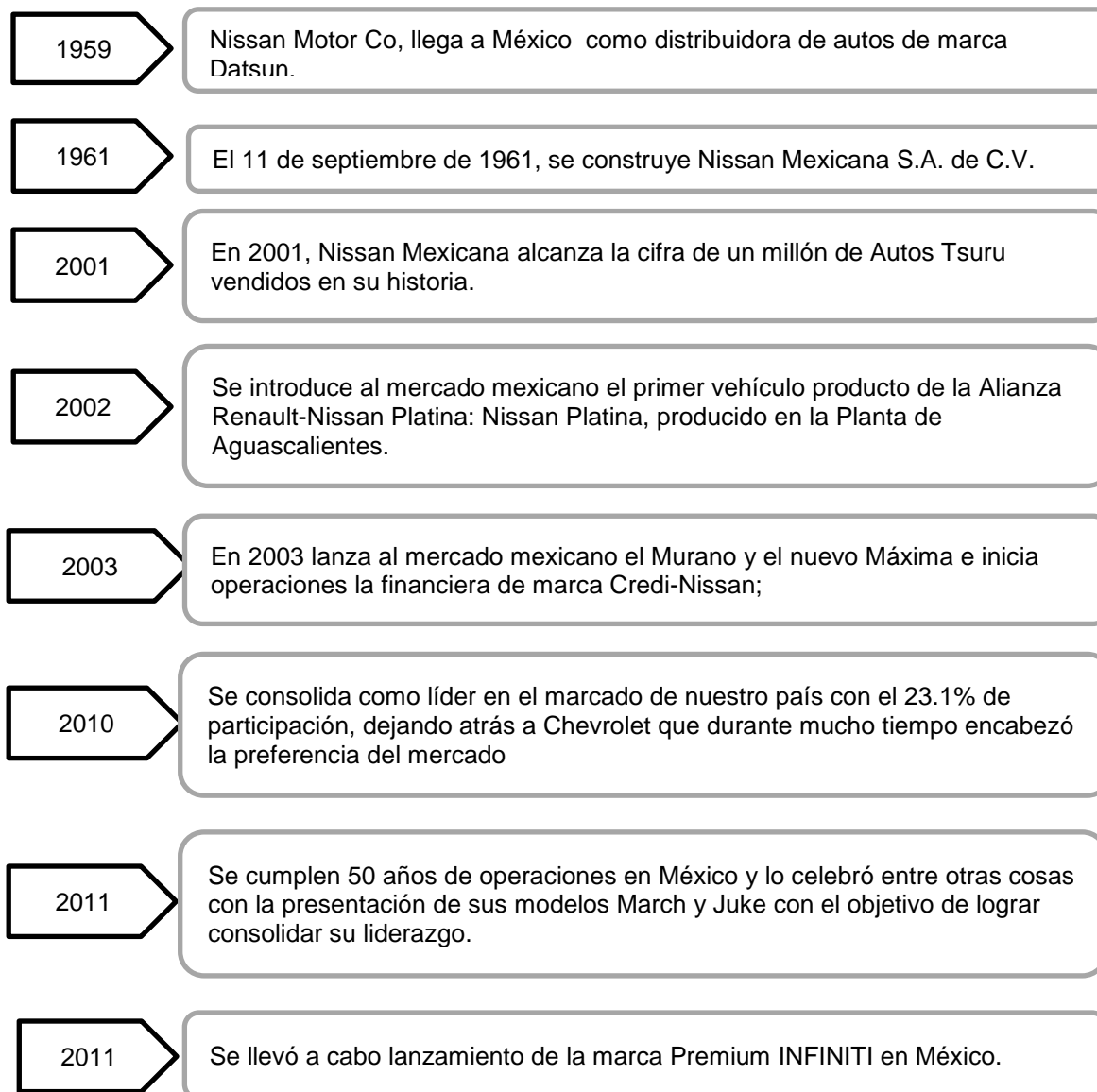
En 2017 PwC fue renombrada la consultora más prestigiosa y potente del mundo, según Brand Finance, PwC obtuvo el puntaje más alto (AAA+) por séptimo año consecutivo, y fue reconocida como una marca "excepcionalmente sólida y bien administrada". "El índice de Brand Finance es una evaluación independiente que ratifica la solidez de las marcas a nivel global" (**Wikipedia, 2017**)



## 1.2 Información General de Nissan

### Antecedentes

*Diagrama 1.- Antecedentes Nissan.*



*Fuente: Elaborado por Oscar Daniel Pérez Ojeda*

¿Qué es?

Nissan es un acrónimo de “Nippon Sangyo” (en japonés significa “Industria Japonesa”) (Ojeda O. P., Directores Ejecutivos Nissan, 2016)



**Imagen 1: Directores Ejecutivos Nissan.**

*Fuente: Elaborado por Oscar Daniel Pérez Ojeda*

### **Instalaciones de Nissan Mexicana**

- Centro de Pruebas, en Manzanillo
- Planta de Ensamble, Aguascalientes
- Centro de Capacitación y Servicio. Cd. de México.
- Oficinas Corporativas, Cd. De México
- Laboratorio de Emisiones, Ciudad de México.
- Planta de Ensamble, Cuernavaca.
- Centro de Distribución de Refacciones, Toluca
- Centro de Desarrollo Tecnológico, Toluca.

## **Producción Plantas Nissan**

Actualmente en las plantas de Aguascalientes y CIVAC se encargan de producir 10 modelos.

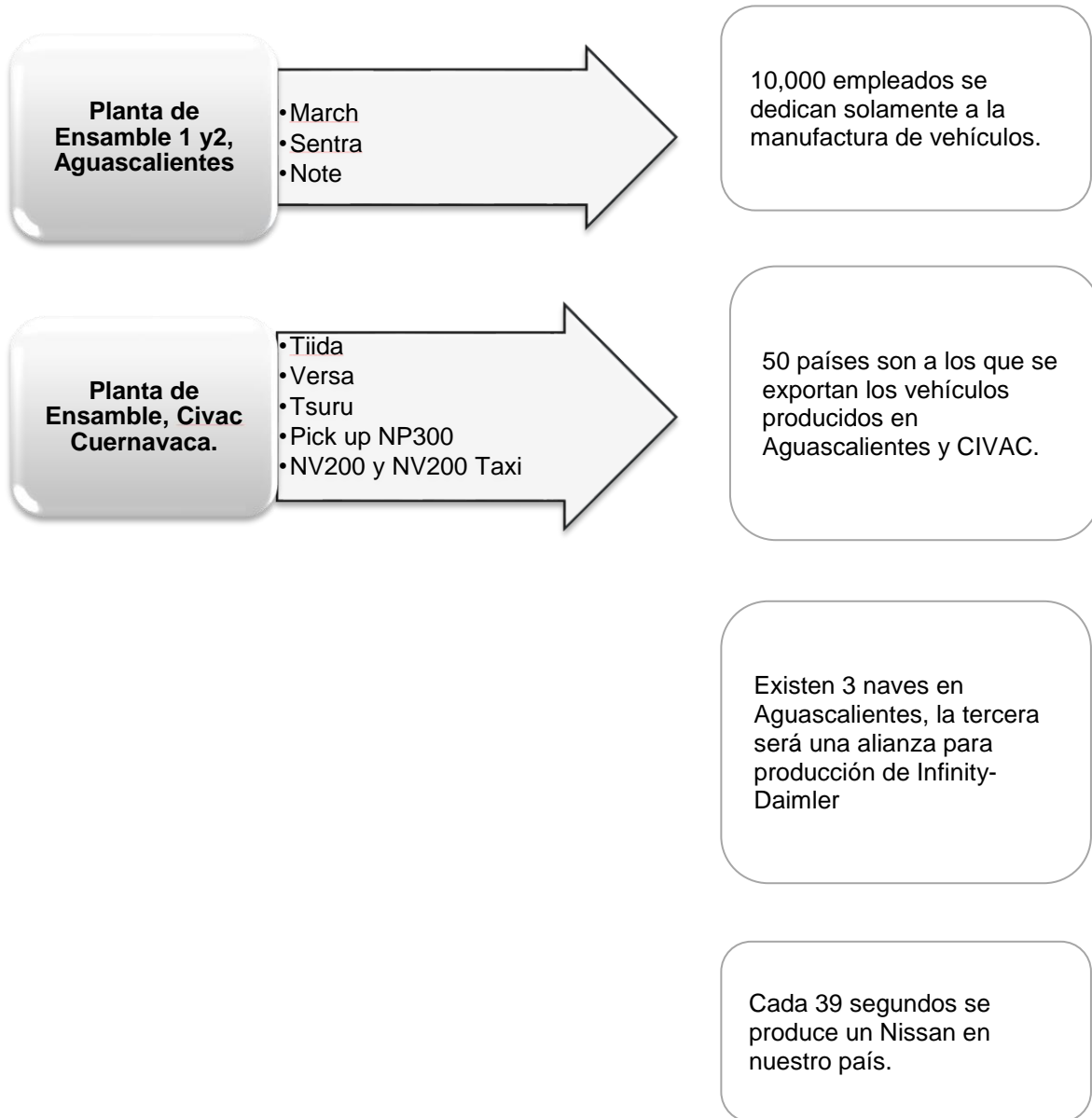
### **Planta de Ensamble 1 y2, Aguascalientes**

- March
- Sentra
- Note

### **Planta de Ensamble, Civac Cuernavaca.**

- Tiida
- Versa
- Tsuru
- Pick up NP300
- NV200 y NV200 Taxi

Actualmente en las plantas de Aguascalientes y CIVAC se encargan de producir 10 modelos.

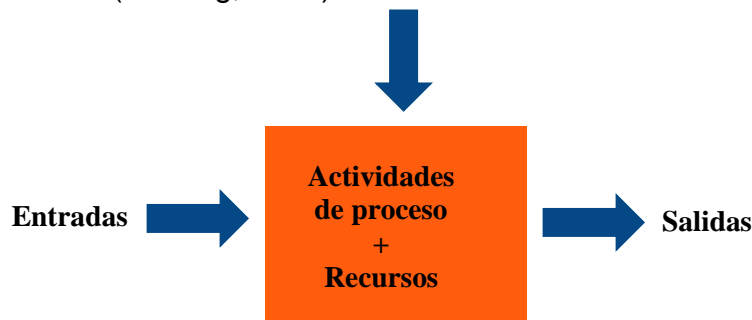


Además del ensamble de vehículos, se producen ocho tipos de motores de cuatro cilindros (siete a gasolina y uno a diesel).

### 1.3 Unificación de la gestión de procesos operativos y administrativos en distribuidores, bajo las normas de calidad de NMEX.

¿Qué es un proceso?

Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. (Deming, 2016) **Controles**



**Diagrama 2: Estructura de un Proceso.**  
Fuente: Diagrama Tomado de Inf. Consultores Deming

Para indicar más a detalle el enfoque de procesos se indica las siguientes definiciones;

**Un proceso de negocio es un conjunto organizado de actividades relacionadas que genera valor a los clientes.**

#### **Control de Actividades**

**Procedimientos:** Método de ejecución en forma secuenciada y sistemática, en la consecución de un fin.

← Los KPIs miden el desempeño de los procedimientos realizados.

#### **Evaluación de Actividades**

**KPIs / Indicadores:** Mediciones que permiten hacer un seguimiento y valoración del cumplimiento de los objetivos de

#### **Un proceso de negocio NO es:**

- Una tarea o actividad aislada (medio vs fin).
- Una política o manual.

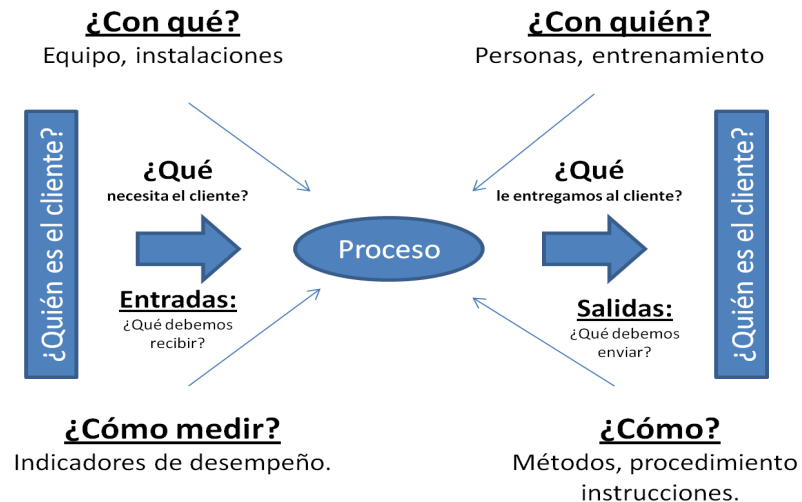
Esto llevándolo por mediciones y etapas que son:

**Controles de proceso:** Restricciones o guías de ejecución de las actividades de un proceso evaluado y controlado a través de;

Así mismo cada proceso debe de estar controlado por herramientas de calidad, el uso más común en CI podemos encontrar:

**1.- SIPOC:**  
(*Supplier\_Proveedores.*  
*Inputs\_Entradas.*  
*Process\_Proceso.*  
*Outputs\_Salidas.*  
*Customer\_Clientes.*)

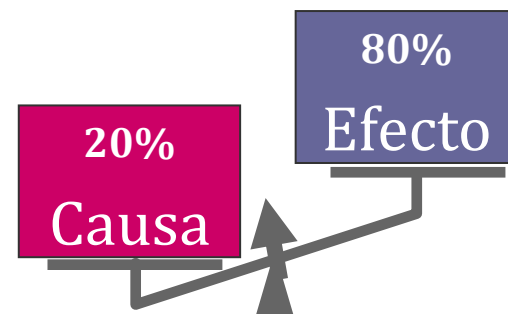
Es una representación que sirve para analizar e identificar las áreas relacionadas en los procesos de un producto o servicio. (PwC, Diagrama SICOP, 2016)



**Diagrama 3: SIPOC**

Fuente: Inf. Tomada de PwC

**2.- Diagrama Pareto:** Es una variación del histograma tradicional, los datos se ordenan por su frecuencia de mayor a menor. Su objetivo principal, es evidenciar prioridades para así detectar las posibles inconformidades de calidad de un producto o servicio. (PwC, Diagrama Pareto, 2016)

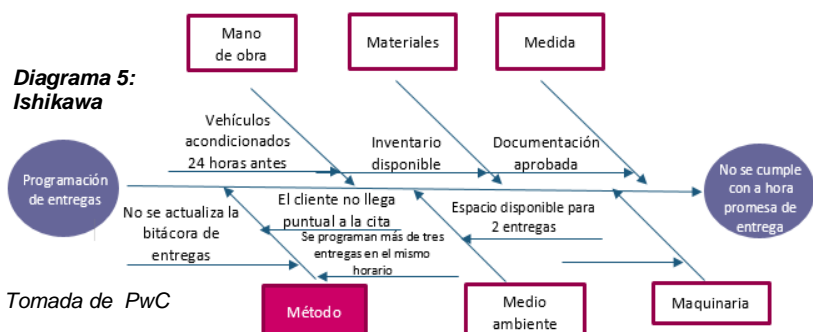


El principio de Pareto menciona que el 80% de los efectos están producidos por el 20% de las causas

**Diagrama 4: Diagrama Pareto**

Fuente: Inf. Tomada de PwC

**3.- Diagrama de Ishikawa:** Consiste en una representación donde puede verse una línea en plano horizontal, representando el problema a analizar y obtener ramificaciones de soluciones, simulando la espina de un pescado. (PwC, Diagrama Ishikawa, 2016)



Fuente: Inf. Tomada de PwC

## **Capítulo II.- Descripción del Problema**

### **2.1 PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS DE CI**

Una de las principales dificultades de realizar las evaluaciones en cualquier nivel de auditoria (plata, oro) es la denominada resistencia al cambio, ya que gran parte del personal sobre todo de las gerencias se opone a aceptar sugerencias, que objetivamente se pretende mejorar las actividades en sus respectivas áreas de trabajo. Comúnmente esta resistencia al cambio se genera por temor, desconfianza o fastidio por dicho cambio, *“ya que las revisiones son cada tres meses y NMEX no deja dar un respiro”* comentan los dealers (Agencias Nissan). Las Gerencias y los colaboradores de distintas áreas se sienten cómodas con lo ya conocido y se encuentran en un estado de conformidad con lo que están acostumbradas.

Una dificultad adicional que el proyecto de CI (Certificación Integral) encuentra constantemente en cada evaluación es la juventud del equipo de auditores, en promedio de la edad de los auditores regula entre los 24 y 28 años por los que en actitudes de ciertos gerentes reflejan *el “cómo van a saber más esos chicos jóvenes si llevo años en el puesto como gerente”*

Alcanzar la Satisfacción y lealtad de los clientes es un reto que Nissan Mexicana trabaja día a día, es por ello que el no darle seguimiento a las auditorías posteriores (trimestrales) podrían generar la pérdida de clientes por no ejecutar de una manera correcta los procesos o en ocasiones omitir ciertos procesos dando como consecuencia la Falta de compromiso de hacer alcanzable la satisfacción del cliente en toda la red de distribuidores.

### **2.2 ALCANCES PARA RESOLVER LA PROBLEMÁTICA**

En primera instancia el objetivo de realizar las auditorias es asegurarse que se ejecuten todos y cada uno de los procesos por lo que el alcance es recoger y analizar los documentos en los procesos actuales entre las distintas áreas, para que con ello se pueda desarmar la problemática particular y determinar su causa raíz. Se tendrá que interactuar con los representantes de cada área (Gerentes) así como los distintos colaboradores de la agencia de una manera amable y cordial para que no

sientan amenazados y con ello identificar la necesidad o riesgos con las que cuenta el departamento.

Una vez identificando las necesidades de cada departamento es necesario que la comunicación fluya y sea efectiva entre el auditor y los distintos colaboradores de la agencia, ya que cuando se esté tratando con el personal, es necesario que se comprenda su proceso y hablar su mismo lenguaje para poder hacer una mejora técnica y generar un aumento en el rendimiento operativo del negocio.

### **2.3 ¿CÓMO SE INVOLUCRA EL PASANTE EN EL PROYECTO?**

El enfoque que se debe tener los auditores en los procesos del proyecto CI es asegurar la implementación de cada proceso ejecutado en cada departamento para que con ello se puedan Satisfacer las necesidades de los clientes con respecto a la información de los procesos brindada por la agencia.

La participación de este proyecto a lo largo de tres años ha contribuido en el proyecto a desarrollarme como Ingeniero Industrial y fortalecer los conocimientos de calidades a través de la práctica y la experiencia en las auditorías realizadas en NMEX. Así mismo es de suma importancia contribuir en el aumento para el rendimiento de los procesos con cada revisión en cada periodo de auditoría, adicional que no existan barreras departamentales (es decir que la comunicación fluya entre las áreas para que el proceso se lleve de una manera correcta).

Ayudar a dar ideas para evitar los subprocesos inútiles debido a la falta de conocimiento de los procesos en otras áreas (esto se refiere a que un gerente no conoce los procesos básicos de otra área) provocando el aumento el tiempo de entrega en la unidad al cliente.

*“Si no puedes describir tu trabajo como un proceso, no sabes lo que estás haciendo”*

**W. Eduards Deming, (Ingeniero Estadístico y Autor sobre Consultoría de Gestión).**



## 2.4 Delimitación

El proyecto de CI (Certificación Integral), se delimitará en tres zonas, zona metropolitana, zona sur y zona norte, donde se asigna un líder y un equipo de trabajo en cada zona, siendo yo líder de la zona norte conjunto con mi equipo de trabajo que estaremos llevado acabo las revisiones de los distribuidores ubicados en dicha zona.

Los estándares revisados aplican a las tres zonas segmentadas en el país, donde estos se clasifican en ocho módulos es decir cada área cuenta con su revisión de estándares de calidad en particular del área y por lo que toda agencia debe contener obligatoriamente con las siguientes siete áreas;

- NSSW (Nissan Sales and Service Way): Ventas, LCV, Credinissan, Sicrea.
- NSOS (Nissan Service Operation Standard): Servicio – Posventa.
- AS-DOS (After Sales – Dealers Operation Standard): Refacciones
- NMOS (Nissan Marketing Opertion Standard): Mercadotecnia.
- NREDI (Nissan Retali Environmental Design Initiatives): Identidad Visual.
- NSGP (Nissan Standard Green Program): Green Program.
- NSRC (Nissan Standard Retail Concept): Retail Concept.

## Capítulo III.- Implementación de Auditoría

### 3.1 NSSW (Ventas)

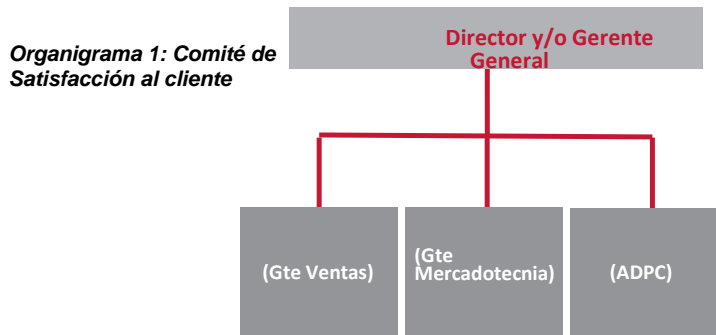
Para reforzar la revisión de calidad en el área de ventas NMEX incluye dentro de su estrategia un Programa de Satisfacción al Cliente. En este programa el equipo de auditoria de Certificación Integral validamos que se cuente con la misión, visión y filosofía de la marca Nissan hacia la satisfacción al cliente, asegurándose que la alta gerencia sea la fuerza conductora para lograr los objetivos de satisfacción del cliente.

En el recorrido de la auditoria se valida que se cuente con la filosofía y los principios de la satisfacción hacia el cliente y que así mismo que se cuente con la difusión entre todos los empleados.

Así mismo se tiene que validar el seguimiento a resultados de SSI, es decir que el distribuidor debe de contar con un análisis a detalle con el fin de identificar áreas de oportunidad que existan en el área. A continuación se muestra los puntos que se deben revisar:

- Comparar los resultados anteriores e Identificar las mejoras prácticas que se fueron generando respecto a los resultados anteriores con el actual
- Que el análisis Identifique las áreas débiles y áreas fuertes que se tiene en particular.
- Que se den a conocer los resultados a los empleados a través de reuniones y de publicaciones y que se cuente con evidencia en caso de que haya sido por reuniones.
- Que esta Implementación del programa se genere de manera cíclica. Es decir que esta implementación ya se cuente trabajada de una forma estandarizada.

Hoy en día para mejorar la satisfacción del cliente, NMEX ha implementado un Comité de Satisfacción, el cual está integrado por un Director y/o Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Mercadotecnia y ADPC.



Fuente: Inf. Tomada de Manual de Procesos de Ventas Nissan.

El fin de que actualmente se cuente con un Comité de Satisfacción, es que implementen y se dé seguimiento a las siguientes actividades;

- Desarrollar un programa de “satisfacción al cliente” dentro del distribuidor. (Nissan M. d., Comité de Satisfacción al Cliente, 2016)
- Dar seguimiento a las metas y de las actividades de mejora establecidas.
- Sugerir acciones de mejora continua a los distintos niveles del distribuidor.
- Considerar los últimos resultados de SSI y CSI entregados por IPSOS Bimsa para identificar deficiencias en el proceso.
- Asegurar que los reportes de las actividades y procesos de mejora sean distribuidos en toda la organización.
- Realizar reuniones mensuales de seguimiento. Elaborar minutas con los puntos comentados en cada reunión dejando evidencia para la revisión.

Para poder dejar evidencia del trabajo realizado por el Comité de Satisfacción, es necesario realizar el llenado de minutas en donde se dejen plasmados acuerdos, planes de acción y seguimiento. Es fundamental además que se deje evidencia de que esos planes de acción y estén siendo ejecutados de manera efectiva ya que esos planes son revisados por nosotros como Auditores CI.

A su vez La Entrega en la Hora Prometida es uno de los atributos de suma importancia que revisamos, ya que Nissan le da suma importancia de que el cliente reciba su unidad en la hora pactada, es por ello que el equipo de auditoria CI, dentro

de nuestra revisión aseguramos el cumplimiento de la hora prometida, con el fin de que el cliente viva un momento importante y emotivo durante la entrega del vehículo.

**Nota: En caso de no cumplir una entrega en la hora prometida el distribuidor incurrirá en un hallazgo.**

Los distribuidores que sobresalen en su desempeño y en satisfacción reconocen la importancia de generar una ventaja competitiva de este proceso, Sin embargo para el cumplimiento de la hora prometida se debe considerar la confirmación del cliente de la hora de entrega que el considere adecuada.

De hecho esta es una variante en donde existen mayores áreas de oportunidad en los distribuidores.

Con el fin de que nosotros monitoreemos el desempeño de este proceso, es identificar áreas de mejora y buenas prácticas, el distribuidor tiene que realizar una implementación de las siguientes herramientas:

- Bitácoras de entrega de vehículos.
- Análisis de las insatisfacciones de entregas de unidades detectadas en el reporte de SSI.
- Planes de acción y seguimiento para el incremento de la satisfacción en entregas.

Es importante recalcar que se debe contar con evidencia de la entrega de los vehículos para que pueda ser aprobado el estándar. La bitácora de entrega de vehículos es fundamental para la revisión del estándar, donde el dealer debe registrar la programación y fecha de entrega real de los vehículos. Al momento de nuestra revisión validamos que se cuente con esta bitácora y se les recomienda que se implemente la bitácora es a través de un archivo en Excel.

La información que por lo menos debe contener la bitácora de entrega de vehículos son los siguientes elementos para poder aprobar la revisión de la auditoria:

- Características del vehículo a entregar (modelo, número de serie, color).
- Número de serie del vehículo.
- Tipo de venta.
- Nombre del cliente.
- Fecha y hora de entrega acordada.
- Fecha y hora de entrega real.
- Indicador de entrega en fecha y hora prometida.
- Observaciones del proceso de programación de cita y entrega de vehículo. (Nissan M. P., 2016)

**Diagrama 6: Programación de Entregas**

PROGRAMACIÓN DE ENTREGAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS															
No.	DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD			DESCRIPCIÓN DEL CLIENTE			PROGRAMACIÓN			HABILIDADES O ACTIVIDADES A REALIZAR (MARQUE CON UNA X)		RE-PROGRAMACIÓN		OBSERVACIONES	
	MODELO	NÚM. DE SERIE	COLOR	AP/VP	NOMBRE DEL CLIENTE	UNIDAD DE VENTA	UBICACIÓN	HORARIO EN EL QUE DEBE ESTAR PRESENCIA Y LISTA LA UNIDAD	HORA DE ENTREGA REAL	ENTREGA DE	ENTREGA EN FECHA (PROMETIDA O NO)	UBICACIÓN	HORA		
1	Tesla G5V	210784	Rojo Escarlata	Arriaga	Arriaga	Distribuidor S.A. de C.V.	Constitución	17-Jul	12:00	15:00	<input checked="" type="checkbox"/>				
2	Chevrolet	4197	Bianco	Arriaga	Arriaga	Palma Real	Chetumal	17-Jul	12:00	15:00	<input checked="" type="checkbox"/>				
3	Tesla G5V	211984	Bianco	Arriaga	Arriaga	Vicente Rivera	Enrique Rayón Sánchez	Scotus	17-Jul	12:00	15:00	<input checked="" type="checkbox"/>			
4	Unim	20122	Bianco	Arriaga	Arriaga	Vicente Rivera	Valentín Valencia	Scotus	17-Jul	12:00	15:00	<input checked="" type="checkbox"/>			
5	Tesla Model TA AA	220818	Rojo Escarlata	Arriaga	Arriaga	Vicente Rivera	Constitución	17-Jul	12:00	14:00	<input checked="" type="checkbox"/>				
6	CHV (Chetumal)	0283	Paseo	Arriaga	Arriaga	Miguel Tejeda	Constitución	17-Jul	14:00	15:00	<input checked="" type="checkbox"/>				
7								17-Jul	15:00	16:00	<input checked="" type="checkbox"/>				
8								17-Jul	16:00	17:00	<input checked="" type="checkbox"/>				
9	Model Advance G5V	5039	Rojo	Arriaga	Arriaga	Arriaga	Arriaga	17-Jul	17:00	18:00	<input checked="" type="checkbox"/>				
10	Tesla G5V	212282	Bianco	Arriaga	Arriaga	Rosa Pérez	Carlos Gómez	Scotus	17-Jul	17:00	18:00	<input checked="" type="checkbox"/>			

Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Ventas Nissan.

## Análisis de las Insatisfacciones de Entrega de Unidades

### (Reporte SSI)

Nissan Mexicana establece objetivos mínimos requeridos de entrega en la hora prometida. El distribuidor debe monitorear el resultado mensual de este indicador, ya que en caso de no cumplir con este objetivo mínimo en nuestra revisión se considerará como incumplimiento de este estándar a pesar de contar con la bitácora de entrega de vehículos. (Nissan M. d., Reporte SSI Ventas, 2016)

## Ejemplo de Reporte SSI:

**Diagrama 7: Reporte SSI Ventas**

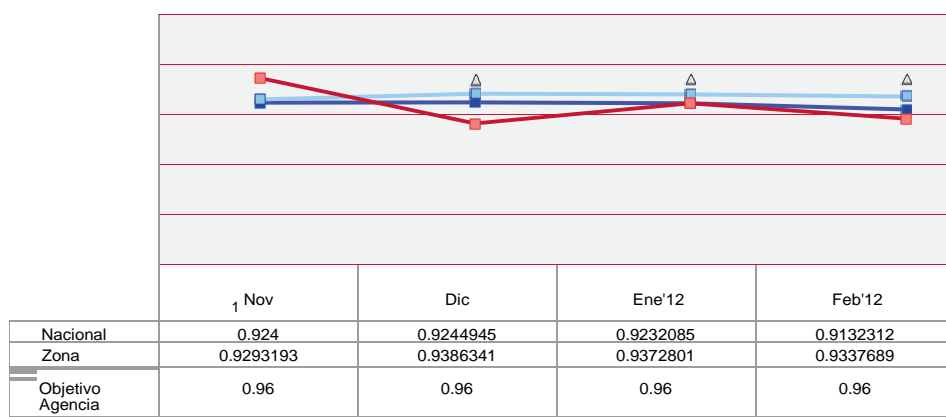
Selección de Agencias: 12

### SSI Febrero 2017

Nissan

En general ¿Cómo califica al distribuidor en el que compró su vehículo?

Febrero Satisfacción General (10+9)	Agencia	Dif. vs Obj.	Nacional	Zona
	89.8%	-6.2%	91.3%	93.4%



Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Ventas Nissan.

### Diagrama 7 Reporte SSI Ventas

NORTE-OCC	Mediciones:				Febrero '17		
	Nov	Dic	Ene'17	Feb'17	Actual vs Mes anterior	Nacional	Zona
<b>SATISFACCIÓN GENERAL CON EL DISTRIBUIDOR</b>	<b>96.4%</b>	<b>89.1%</b>	<b>92.3%</b>	<b>89.8%</b>	<b>-2.5%</b>	<b>91.3%</b>	<b>93.4%</b>
<b>Intención de recomendar a la agencia</b>	98.1%	94.4%	96.2%	96.6%	+0.5%	98.1%	98.6%
<b>Intención de regresar a la agencia para el mantenimiento</b>	98.2%	98.1%	100.0%	100.0%	+0.0%	95.9%	97.6%
<b>BIENVENIDA, ACCESO E INSTALACIONES</b>							
La rapidez con que le dieron la bienvenida	96.4%	98.2%	98.1%	94.9%	-3.2%	93.2%	94.6%
La posibilidad de ver en la sala de exhibición el modelo y versión que le interesaban ya sea físicamente o en algún folleto, catálogo o sistema	-	92.7%	94.2%	93.2%	-1.0%	90.6%	93.1%
<b>VENDEDOR</b>							
¿Cómo calificaría al vendedor que le atendió durante todo su proceso de compra?	100.0%	96.4%	94.2%	89.8%	-4.4%	94.9%	96.1%
El cumplimiento de los compromisos que hizo con usted	100.0%	96.3%	92.3%	88.1%	-4.2%	92.9%	94.8%
El conocimiento del vendedor para poder responder sus preguntas	100.0%	98.2%	98.1%	94.9%	-3.2%	96.0%	97.0%
El trato que le dio	100.0%	100.0%	100.0%	94.9%	-5.1%	97.7%	98.4%
El seguimiento que le dio a su compra desde el primer contacto con la agencia	100.0%	98.2%	96.2%	91.5%	-4.6%	94.8%	96.1%
El conocimiento del vendedor acerca de los vehículos Nissan	100.0%	98.2%	98.0%	94.8%	-3.2%	96.9%	97.4%
El conocimiento del vendedor acerca de los vehículos de la competencia	100.0%	96.4%	92.3%	85.7%	-6.6%	89.0%	89.5%
El seguimiento que le dio después de realizar su compra	97.8%	95.3%	92.5%	84.7%	-7.8%	91.5%	93.0%
<b>PRECIO Y FINANCIAMIENTO</b>							
La explicación sobre el costo total del vehículo	96.4%	94.5%	92.3%	88.1%	-4.2%	92.3%	93.6%
La explicación de los planes de financiamiento	97.1%	94.6%	96.7%	92.1%	-4.6%	94.8%	95.6%
¿Cómo calificaría el plan de crédito sobre el cual adquirió su unidad?	94.3%	94.6%	100.0%	94.4%	-5.6%	92.8%	94.0%
<b>PRUEBA DE MANEJO</b>							
Antes de su decisión de compra ¿Usted tomó una prueba de manejo del vehículo que le interesaba?	40.7%	34.5%	30.8%	25.4%	-5.3%	40.9%	44.6%
<b>DISPONIBILIDAD DE MODELOS</b>							
La disponibilidad del modelo que usted quería comprar	-	72.7%	73.1%	72.9%	-0.2%	76.2%	79.7%
La disponibilidad de la versión que le interesaba	-	80.0%	80.8%	76.3%	-4.5%	78.6%	81.0%
La disponibilidad de colores	-	60.0%	65.4%	61.0%	-4.4%	68.5%	70.9%
<b>ENTREGA Y SIGUIENTES PASOS</b>							
En términos generales, ¿cómo calificaría el proceso de entrega?	96.4%	87.3%	90.4%	84.7%	-5.6%	91.6%	93.4%
La explicación de los periodos de mantenimiento, costos y horarios de atención en el distribuidor para llevar su vehículo	98.1%	96.3%	96.2%	93.2%	-2.9%	92.1%	93.1%
					-6.2%	94.3%	95.1%
La explicación de la garantía del vehículo	100.0%	98.1%	96.1%	89.8%	-8.8%	88.3%	89.7%
					-9.7%	91.3%	92.2%
La entrega en la fecha prometida	92.7%	89.1%	88.5%	79.7%	+50.8	88.8	86.1
La entrega en la hora prometida	98.2%	94.5%	96.2%	86.4%	+3.3	13.2	11.9
¿Cuánto tiempo duró la entrega de su automóvil desde que llegó a la agencia hasta que salió con su vehículo nuevo? (Prom. en minutos)	90.0	69.0	57.5	108.3			

<b>Entrevistas completas</b>	55	55	52	59
<b>Muestra Planteada</b>	48	54	54	60
<b>Alcance</b>	115%	102%	96%	98%
<b>Posición Nacional</b>	31°	94°	83°	100°
<b>Posición Zona</b>	14°	34°	29°	36°

Nota: Sólo participan en el ranking nacional y de zona los distribuidores que tienen un alcance de la muestra de 80% o mayor.

Excelente	96.0% a 100%
Bueno	90.0% a 95.9%
Crítico	89.9% o menor

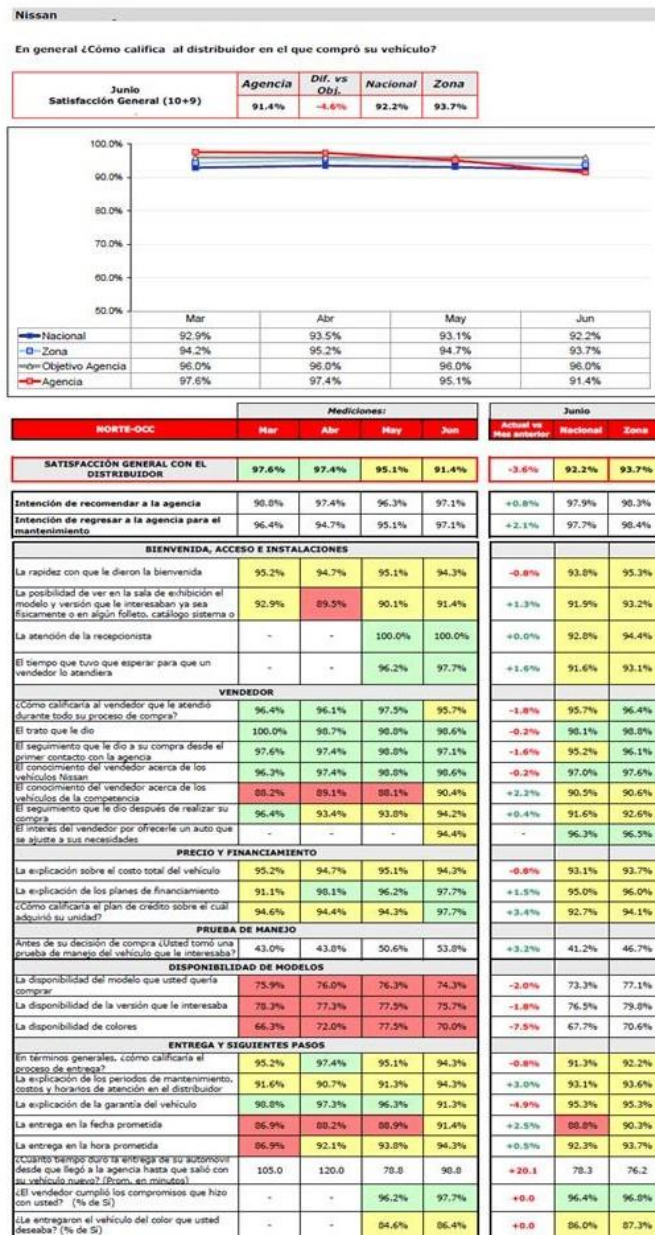
Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Ventas Nissan.

En cuanto al detalle de resultados, el distribuidor debe cumplir con los siguientes rubros dentro del Reporte Histórico Mensual de SSI los siguientes rubros para:

- Resultado de satisfacción general
- Resultado por atributo
- Muestra y posición de agencia (Nissan M. d., Reporte SSI Ventas, 2016)



Diagrama 8: Reporte SSI Ventas



Revisar el reporte histórico mensual

Resultado de  
satisfacción  
General

Resultado  
por atributo

Muestra y posición  
de Agencia

Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos Ventas Nissan.

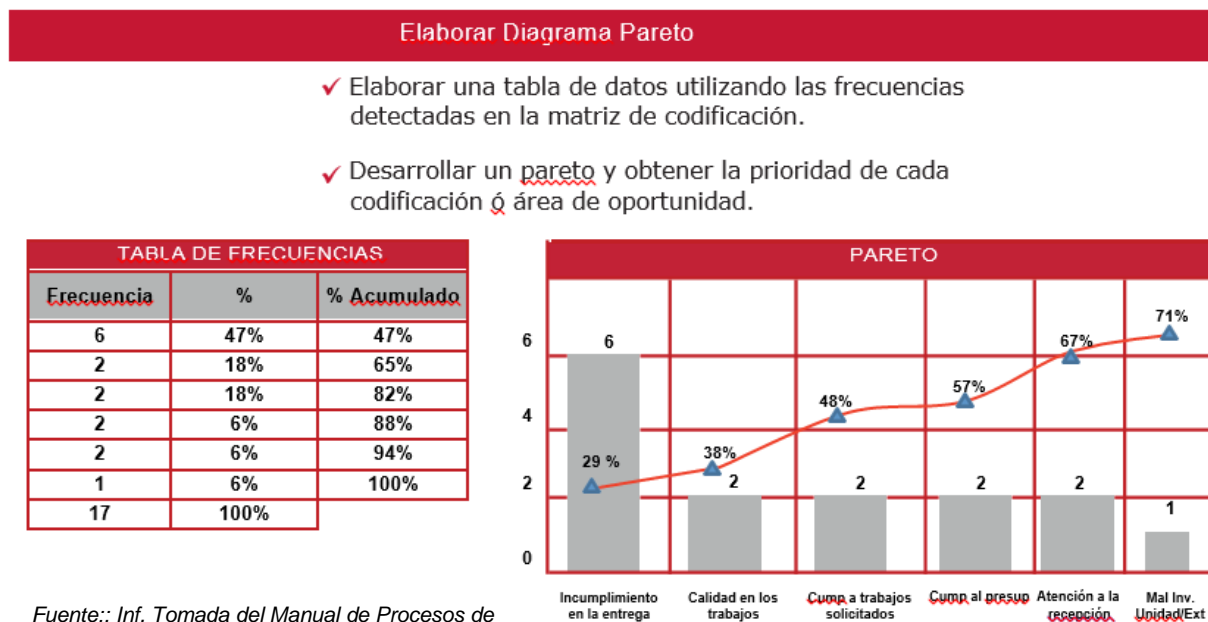


## Elaboración de un Diagrama Pareto

Un diagrama de Pareto es una gráfica de barras utilizada para organizar datos de manera que estos queden de forma descendente de izquierda a derecha. El principio que rige a esta herramienta consiste en que para un determinado problema el 80% del impacto se origina por el 20% de las causas. Es decir, que a través de este análisis el distribuidor podrá identificar las causas raíz que pueden ayudar en disminuir de manera más efectiva el impacto de un problema.

Este diagrama nos es de utilidad para asignar prioridades en las causas raíz a atacar para la mejora del SSI. En esta etapa el distribuidor elabora una tabla de datos utilizando las frecuencias detectadas en la matriz de codificación. Posteriormente se desarrollará un diagrama de Pareto para obtener la prioridad de cada área de oportunidad. (Nissan M. d., Diagrama Pareto Nissan, 2016)

**Diagrama 9: Diagrama Pareto**



Fuente:; Inf. Tomada del Manual de Procesos de Ventas Nissan.

## Herramienta SICOP

En la actualidad las empresas requieren de sistemas de trabajo que les ofrezcan información suficiente para la toma de decisiones, que les permitan realizar mejor su trabajo y que tengan la capacidad de medir los esfuerzos con el fin de mejorarlos, y determinar el nivel de productividad con el que se cuenta.

El incremento de competitividad y productividad se convierte así, en una necesidad de primera línea para cualquier empresa que quiera evitar el estancamiento.

El uso de la tecnología amigable y de lenguaje fácil de comprender para todos los niveles culturales, permite cubrir estas necesidades de manera satisfactoria, lo cual ha llevado a crear productos que cumplan con estos requisitos.

El Sistema Integral de Control de Prospectos - SICOP, es una herramienta diseñada específicamente para auxiliar en el proceso de toma de decisiones a las personas responsables de dirigir una fuerza de ventas. Es una solución vertical que satisface al 100% sus necesidades de prospección, venta y post-venta:

El uso del sistema SICOP apoya a los distribuidores Nissan a lo siguiente:

- Incrementar su participación en el mercado.
- Dejar de perder ventas y clientes por mala atención.
- Establecer una disciplina de trabajo medible. “Si no se puede medir, no se puede mejorar”.
- Estandarizar la forma en la que tu fuerza de ventas hace prospección, venta y post-venta.
- Controlar y mejorar la eficiencia de su fuerza de ventas.
- Maximizar el beneficio de sus ventas.
- Incrementar su velocidad de reacción.
- Convertir a los prospectos en un activo estratégico de su agencia y de la marca.
- Establecer parámetros de medición.
- Utilizar tecnología amigable que transforme estas necesidades en soluciones.

En nuestra revisión del proceso de venta, validamos mediante la prueba del “*Ro/ Play*” la cual consta de hacer la prueba de manera presencial haciéndonos pasar como cliente y confirmamos si el Asesor de venta lleva a cabo cada una de las etapas del proceso sin que se omita ninguna. En caso de que el asesor no ejecute una etapa del proceso se incurrirá en incumplimiento del estándar.

A continuación se incluye el flujo básico de eventos derivados del uso por parte de los APV's con el SICOP: (Nissan M. d., Proceso Basico de Eventos, 2016)

Diagrama 10: Proceso Básico de Eventos



Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos Ventas Nissan.

Para el cumplimiento de Certificación Integral en NSSW (Ventas) el distribuidor debe analizar semanalmente el cumplimiento de los siguientes indicadores:

- Quejas y Urgentes (Call Center)
- Calidad de cartera
- Tasa de conversión
- Inactivos
- Prospección
- Seguimientos
- Pruebas de manejo

En el caso de los indicadores que estén por debajo de los objetivos (el score sea menor a 9), el distribuidor deberá realizar un diagnóstico de las causas que originaron el incumplimiento y desarrollar un plan de acción con contramedidas específicas indicando fechas compromiso y responsables. El estándar lo avaluamos como incumplido cuando el indicador esté por abajo de 9.

Una vez que se cuente con el diagnóstico y plan de acción, se deberá enviar a Nissan Mexicana para su evaluación y seguimiento.

### **3.2 NSOS (Servicio)**

Para nuestra revisión de calidad en el área de Servicio, es esencial mejorar el promedio de citas y ver toda la información que tenga relación con las citas.

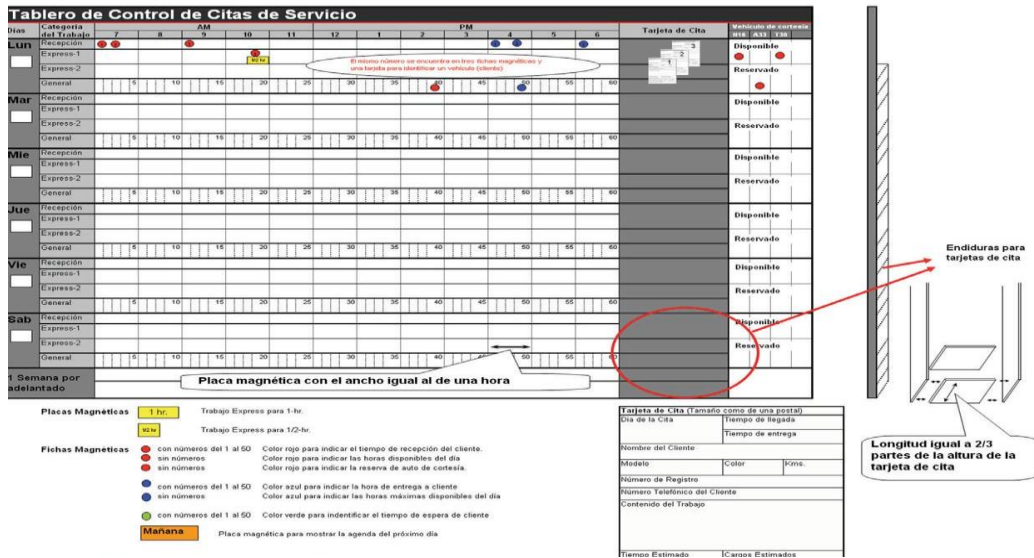
Los clientes atendidos en los distribuidores NISSAN esperan que se les provea de un servicio rápido y eficiente. Gracias a que los clientes han realizado las citas, el distribuidor puede balancear el volumen de trabajo y la capacidad del taller por anticipado, haga el mejor uso de sus recursos y prepare la hoja de pedido y repuestos para asegurarse que el trabajo por día fluya. Que los clientes no tengan que esperar, es esencial para todos los sistemas mejorar el promedio de citas y ver toda la información que tenga relación con las mismas.

#### **Procedimiento de Citas**

Para un proceso rápido en las citas en las revisiones nos aseguramos que exista una transición segura a la siguiente etapa, que se deben cumplir en las auditorias, son las siguientes condiciones:

- Los estándares establecidos para decidir las prioridades de trabajo como los trabajos repetidos.
- Un control diario de citas que muestre al menos una semana por adelantado.
- Control diario de tiempos para determinar los tiempos disponibles en el taller.
- Hacer citas a horas específicas.
- Distribuidores con préstamo de vehículo: todo el personal debe determinar rápidamente la disponibilidad de vehículo. (Nissan M. d., Tablero de Citas, 2016)

Diagrama 11: Tablero de Citas



Referencia; Inf. Tomada del Manual de Procesos de Servicio Nissan.

### 3.3 Criterios tomados en cuenta para la Auditoría

El procedimiento de citas debe estar a la vista de todos

- La información debe de estar disponible para todo el departamento de Servicio
- Todo departamento de Servicio debe compartir la información de citas y estar preparados para recibir los vehículos.
- Se tiene que hacer uso de sus servicios

Cada uno de los puntos antes mencionados se tiene que ejecutar de manera objetiva, ya que al momento de nuestra revisión no basta con contar con estas características si no tenemos que confirmar mediante los objetivos indicados por Nissan se están alcanzado.

### Inspección alrededor del vehículo

Para prevenir malos entendidos y problemas innecesarios con los clientes, es necesario confirmar en la revisión a cabo de una inspección con el cliente para confirmar que no haya valores dejados en el vehículo y registrar cualquier daño de éste vehículo.

En relación con las llantas y los limpiadores tanto las condiciones de uso y roturas pueden determinarse durante la inspección. Confirmar en el lugar si el cliente quiere reemplazarlos. Pueden contribuir a incrementar las ventas. (Nissan M. d., Imagen Recepcion de Servicio, 2016).

**Imagen 2: Recepción de Servicio**

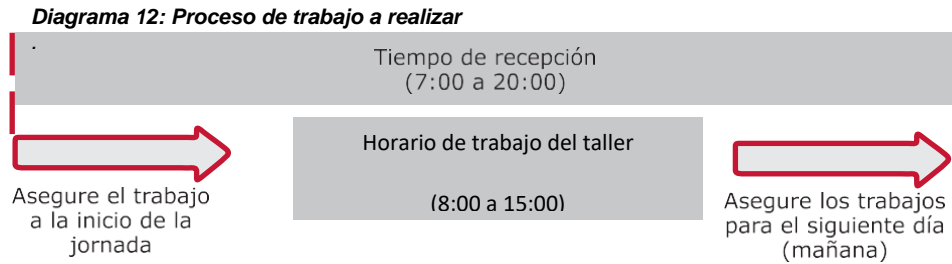


*Referencia; Inf. Tomada del Manual de Procesos de Servicio Nissan.*

### **3.4 Asegurar la Asignación de Trabajo al Inicio del Horario Laboral**

Si el primer trabajo es asignado al inicio del horario de trabajo, esto reduce el tiempo de espera para el técnico y contribuye a incrementar la productividad. Un par de métodos se muestran como ejemplo a continuación:

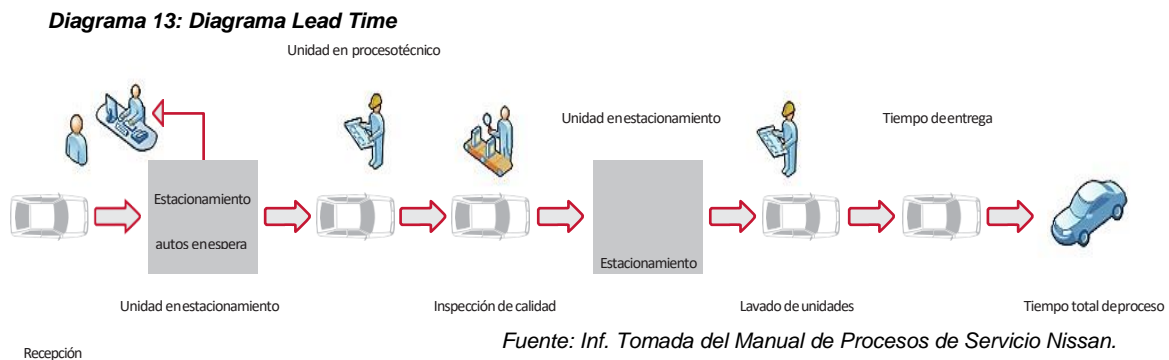
- Entre los trabajos que no se han terminado a tiempo se selecciona aquellos trabajos atrasados que son prioritarios y se asigna como los primeros trabajos del día.
- En el día anterior, se ubica los trabajos para clientes con cita.
- Se amplía el horario de trabajo para recepción más que del taller de servicio para mantener el flujo de trabajo para los técnicos. (Nissan M. d., Diagrama del Proceso de Trabajo a Realizar, 2016)



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Servicio Nissan.*

A continuación se presenta una explicación de procedimientos estándar de CI conjunto NMEX. Se decide y se implementa los mejores procedimientos estándares y adopte los métodos de los técnicos más aptos y rápidos de su taller, manteniendo en mente lo siguientes puntos:

- Disminuya el desplazamiento (la distancia que camina el técnico).
- Disminuya la carga.
- Invente una postura cómoda de trabajo para los técnicos. Mejore las herramientas y equipo, como sea necesario, para poner en práctica los puntos anteriores. (Nissan M. d., Diagrama Lead Time, 2016)



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Servicio Nissan.*

## HOE (Hojas de Operación Estándar)

En la revisión que hacemos son las denominada HOE (Hojas de Operación Estándar) es un documento donde se escribe el mejor método de trabajo detectado hasta el momento, con el objetivo de la enseñanza y el mejoramiento de las operaciones sean implementadas y ejecutadas correctamente, como es:



- Extraer los pasos principales y puntos críticos realizando físicamente e ir mejorando si hay desviaciones
- Confirmar físicamente las operaciones y corregir si se presentan desviaciones.
- Elaborar HOE en caso de ser necesario. (Nissan M. d., Hoja de Operacion Estandar, 2016)

Diagrama 14: Hoja de Operación Estándar

Hoja de Operación Estándar (Secuencia)									
Nombre de la Operación		No. De Revisión		7					
		Fecha		17/03/2011					
Equipo de Seguridad		Punto Revisado ( Cambio )							
Herramientas		Gerente de Servicio (Aprobó)							
Modelo		ADPC ( Reviso )							
Tiempo de aprendizaje		Jefe de Taller ( Elaboró )		Jair Rivera Ruiz					
Datos Generales									
No.	Pasos Principales	Tiempo	10-20	30-40	80	100	120	Punto Crítico	Ilustración, notas operación, otros
Ingresa unidad en rampa									
1									
2									
3									

Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Servicio Nissan.

1. Nombre de la Operación: se describirán de forma sencilla y con pocas palabras la operación que se referirá la Hoja de Operación Estándar.
2. Equipo de seguridad: involucra todos los elementos que debe de portar el personal para cuidar su bienestar físico.
3. Herramientas: durante el proceso definido en la Hoja de Operación Estándar, cuáles serían las herramientas involucradas en él.
4. Modelo: se nombran los modelos de vehículos a los que se aplica la Hoja de Operación Estándar.
5. Tiempo de aprendizaje: se refiere a cuántas unidades deberá el operador aplicar la Hoja de Operación Estándar antes de dominar el proceso.
6. Número de revisión: definir al número de actualizaciones y/o modificaciones que ha sufrido el documento por una corrección o mejoramiento.
7. Fecha: se refiere al día, mes y año en que se creó el documento.

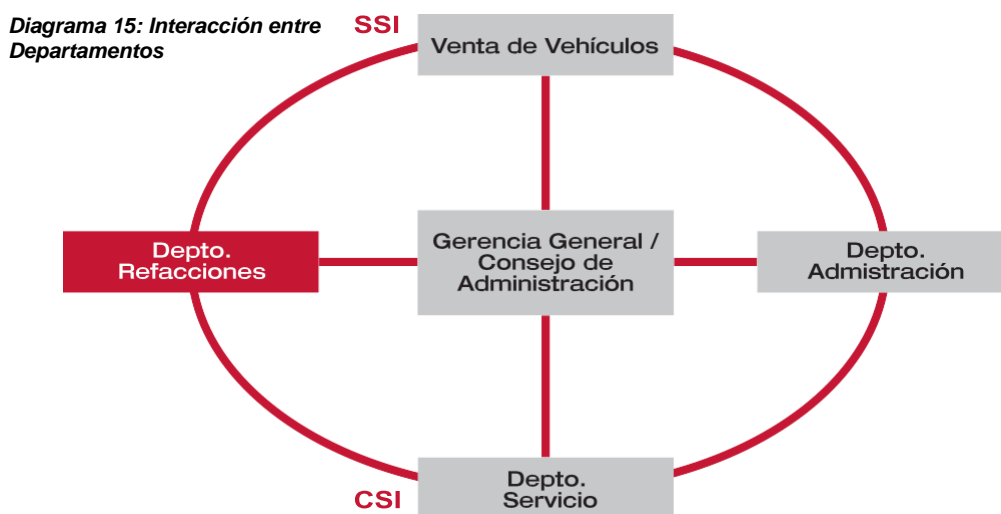
### 3.5 ASDOS (Refacciones)

El departamento de refacciones establezca sus propios objetivos por área y por persona, así como el monitoreo del desempeño y resultados.

El objetivo de la auditoria en el área es mejorar la administración del inventario, eficiencia y control de las existencias, que ayudará a una toma de decisiones más certeras.

#### **Lograr una buena comunicación y cooperación entre departamentos.**

Los objetivos del departamento de refacciones deben estar alineados con los objetivos generales del Distribuidor, así como con los objetivos de los otros departamentos. Es importante que el departamento de refacciones tenga el compromiso con los objetivos de otros departamentos, por ejemplo, deberá mostrar compromiso con el cumplimiento de los objetivos de venta de accesorios, brindando el apoyo para instalar los accesorios en algunos de los vehículos de la sala de exhibición y ayudar al departamento de servicio a incrementar el CSI, surtiéndole oportunamente las refacciones. Adicionalmente el Distribuidor deberá mostrar al menos 3 vehículos con accesorios en showroom. (Nissan M. d., Diagrama Interaccion entre Departamentos, 2016)



Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Refacciones Nissan.

Revisamos y validamos que realmente se promuevan los medios de la satisfacción de los clientes de servicio y los vehículos nuevos, así como ir monitoreando los niveles de cumplimiento en la entrega de refacciones al taller, este análisis deberá realizarse de forma mensual y permitir evaluar el nivel de satisfacción de entrega de piezas al área de servicios.

El distribuidor debe contar con un procedimiento documentado sobre el establecimiento y comunicación de objetivos departamentales, así como su actualización. El distribuidor tiene que incluir en la metodología de comunicación la periodicidad de actualización y reuniones, así como la evidencia física de la ejecución de la misma: minutas, listas de asistencia, etc.

### **3.6 Selección de ítems de stock mandatorio**

Los ítems mandatorios se refieren al inventario de fácil y rápido movimiento, son aquellas partes que permiten mantener un buen servicio hacia taller, mostrador o clientes de mayoreo (según corresponda) además de disminuir el riesgo de pérdida de venta por no tener suficiente existencia. La identificación de estos ítems depende de la operación de cada distribuidor

Para seleccionar los ítems de stock mandatorios y sus cantidades, el gerente de refacciones o jefe de almacén realizará un análisis considerando los siguientes puntos:

- Demanda.
- Frecuencia de pedidos.
- Tiempo de entregas para ítems mandatorios.
- Frecuencia de los pedidos.
- Tiempo de entrega.
- Variaciones del inventario (basadas en el número de parte individual o grupo de números).
- Obtener el punto de ordenamiento para el nivel máximo de inventario.  
(Nissan M. d., Imagen de Servicio, 2016)

**Imagen 3: Taller de Servicio**



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Refacciones Nissan.*

### **3.7 Destrucción de Partes**

La destrucción de partes se lleva a cabo regularmente conforme a la política de destrucción de partes establecida por el distribuidor, se efectúa periódicamente y se tiene que conservar la evidencia para el cumplimiento de la auditoría CI, toda actividad de destrucción se debe realizar respetando los lineamientos fiscales vigentes.

Es indispensable tener en cuenta las consideraciones fiscales vigentes previas a la destrucción de partes por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Sistema de Administración Tributario (SAT).

## **OPERACIÓN DE RECIBO**

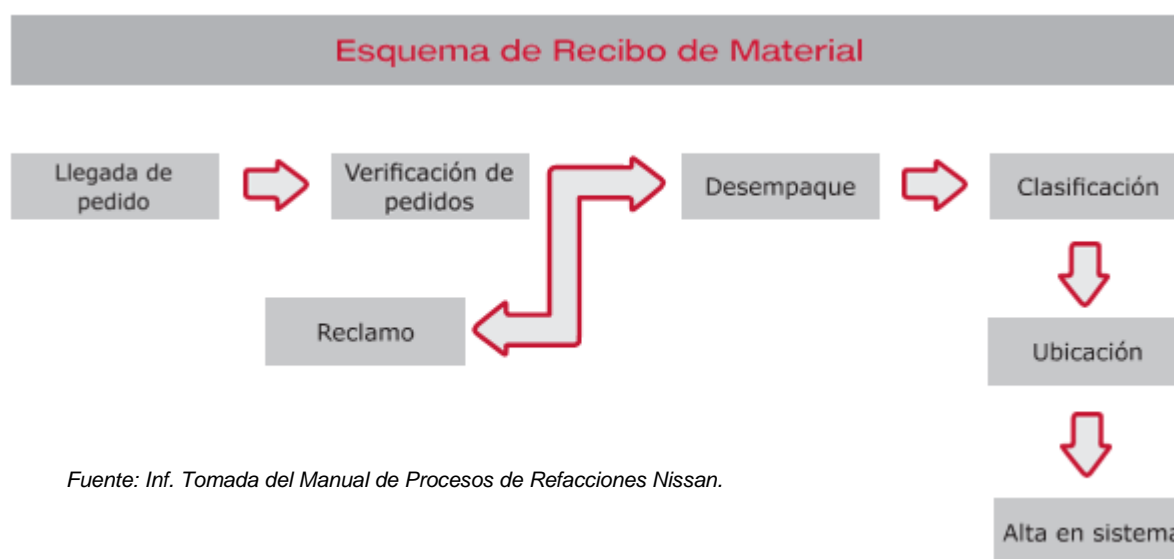
### **Objetivo**

El objetivo es que en nuestra revisión aseguremos que todas las refacciones y accesorios se reciben completos, en buen estado y al precio correcto.

Tenemos que confirmar que toda la información del inventario para que el distribuidor pueda generar los pedidos oportunos.

Tenemos que verificar las mercancías recibidas y clasificadas (para el envío rápido de los repuestos y ordenar los repuestos para almacenar) en el tiempo en que se reciben, para asegurarse de que las partes y mercancías sean surtidas rápidamente. El concesionario debe verificar la información contenida en el pedido con las partes recibidas y clasificarlas de acuerdo con su propósito. Las partes antes de ser almacenadas son partes que también son indispensables del inventario, el distribuidor debe almacenar las partes recibidas tan pronto como le sea posible (al menos al medio día) y debe verificar la información del inventario contra el estatus del inventario, actual y preparar un listado de los ítems recibidos en el día del NMEX y revisar con el listado si algunos no están entregados. (Nissan M. d., Diagrama Recibo de Material en Almacén de Refacciones, 2016)

**Diagrama 16: Recibo de Material en Almacén de Refacciones**



### 3.8 Evitar envíos de materiales incorrectos o dañados

Para evitar recibir materiales incorrectos o dañados, el Distribuidor debe revisar la factura (listas de entrega) contra las refacciones físicamente al momento de recibirlas.

Para evitar recibir materiales incorrectos o dañados, el Distribuidor debe revisar la factura (listas de entrega) contra las refacciones físicamente al momento de recibirlas.

Conservar actualizada la información del inventario para actuar con oportunidad.

Se deben verificar las mercancías recibidas y para asegurarse de que las partes y mercancías sean surtidas rápidamente. El concesionario debe verificar la información contenida en el pedido con las partes recibidas y clasificarlas de acuerdo con su propósito.

Las partes antes de ser almacenadas son partes que también son indispensables del inventario, el distribuidor debe almacenar las partes recibidas tan pronto como le sea posible (al menos al medio día) y se debe verificar la información del inventario contra el estatus del inventario, actual y preparar un listado de los ítems recibidos en el día del NMEX y revisar con el listado si algunos no están entregados.

El Distribuidor debe revisar en el momento de recibir las refacciones lo siguiente:

- Factura contra lista de entrega.
- Factura contra refacciones físicas.
- Si existen números de parte erróneos.
- Materiales recibidos no solicitados.
- Refacciones dañadas al recibo.
- Ítems no entregados.

## **Operación de Surtido**

### **Objetivo**

Entregar las refacciones de manera eficaz, eficiente y segura.

Para realizar entregas de materiales eficientemente, se toman en cuenta los siguientes puntos:

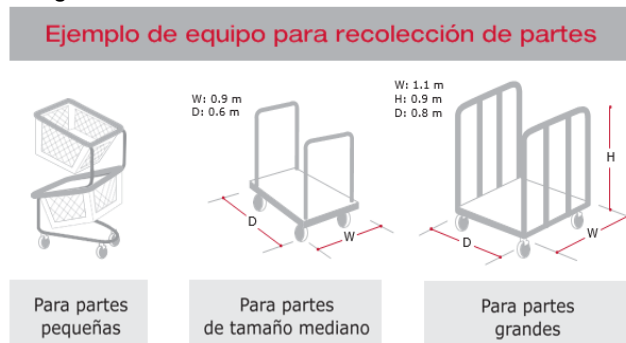
- Cuando se hace el surtido, el número de parte y cantidad debe ser revisada con la lista de surtido. Al mismo tiempo revisar si existe alguna pieza dañada.
- Para los clientes mayoristas, debe considerarse ajuste en el tiempo para el surtido, en consideración con el tiempo de salida del servicio de entrega.

- Dentro del almacén debe haber un señalamiento/información de la ruta de surtido considerando las ubicaciones para que la productividad pueda ser mejorada.
- Después del surtido de los repuestos de mayoreo y repuestos para el taller del concesionario, estos repuestos deben estar almacenados individualmente en el almacén.

### Instrucción para surtido

La ruta de surtido se establece considerando la ubicación de los repuestos y considerando la eficiencia del trabajo cuando se envíen partes al mayoreo, la ruta de surtido es establecida de acuerdo con el horario de salida del servicio. Cuando se entregan partes urgentes en nuestro propio taller, establezca la ruta de entrega inmediatamente. (Nissan M. d., Diagrama Recolección de Partes, 2016)

**Diagrama 17: Recolección de Partes**



Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Refacciones Nissan.

## Control de Inventarios / Accesorios

### Proceso de Revisión

El Distribuidor tiene que elaborar los arreglos de accesorios que corresponden con el nuevo vehículo.

Los tiempos de instalación de accesorios y de entrega del vehículo serán acordados para no retrasar la entrega del vehículo:

- Fecha de entrega de servicio al cliente.
- Fecha de entrega del vehículo al cliente. (Nissan M. d., Imagen de Almacén de Refacciones, 2016)

**Imagen 4: Almacén de Refacciones**



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Refacciones Nissan.*

Se tiene que mantener el stock requerido de accesorios, por aquellos casos en que el departamento de refacciones identifique excesos en piezas y éste debe informar al área de Marketing para un posible lanzamiento de campaña dándole la cantidad de accesorios y refacciones para la posible campaña.

Los accesorios deberán estar organizados de tal manera que no provoquen retraso en la entrega de unidades nuevas o servicios de reparación.

En la Auditoria se revisa el programa de entregas de unidades nuevas y nos enfocamos a cierto orden.

Si el volumen esperado de accesorios excede la demanda normal durante la campaña, el distribuidor tiene que prevenir los accesorios requeridos con anticipación, manteniéndose en contacto con el área de Refacciones, la de Ventas de unidades nuevas y la de Servicio tan pronto como sea posible.



### 3.9 NMOS (Mercadotecnia)

#### Asignación de zona de Influencia

**Concepto de zona de influencia:** Es una cultura ambiental que los distribuidores

*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Mercadotecnia Nissan.*



**Diagrama 18: Zona de Influencia**

cuentan para establecer controles sobre los procesos que la zona de influencia, área geográfica o territorio de ventas que tiene cada distribuidor, está conformada por los clientes reales y potenciales de una región.

La zona de influencia se puede definir como una agrupación de clientes reales y potenciales que cumplen características semejantes dentro de un territorio dado. (Nissan M. d., Diagrama Zona de Influencia, 2016)

A cada grupo de clientes se le debe ofrecer un automóvil y/o servicio que cumpla sus necesidades específicas.

**Zona de influencia clientes potenciales:** Las zonas de influencia están definidas; se calculan estimando ¿cuántos clientes potenciales existen en una zona dada?, ¿qué porcentaje de esos clientes le pueden comprar al distribuidor? (y no a la competencia) y ¿cuánto comprarán cada vez que vayan al distribuidor? (Nissan M. d., Diagrama Zona de Influencia, 2016)

**Diagrama 19: Zona de Influencia**



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Mercadotecnia Nissan.*

## **Zona de Influencia clientes reales**

Está integrada por los clientes con los que ya se tiene una relación comercial, esto nos permite conocer los hábitos de compra, así como la frecuencia de los mismos y establecer estrategias para generar futuras relaciones comerciales.

En términos generales para que la zona de influencia sea entendible es cuando un cliente que labora en la zona centro de la ciudad y su domicilio se encuentra en el norte de la misma, es más probable que realice una compra en la zona centro, debido a que pasa la mayor parte de su tiempo en dicha zona.

### **3.10 Segmentación de Mercados de la Zona**

Es un proceso mediante el cual se identifica a un grupo de compradores, es decir, se divide el mercado en varios segmentos de acuerdo con los diferentes perfiles, necesidades y deseos de compra.

Los elementos de cada segmento deben ser similares en cuanto a preferencias necesidades y comportamiento, es por esto que el distribuidor debe mostrar en la auditoria, su programa de mercadotecnia enfocado a cada uno de la segmentación de clientes.

### **3.11 Ventajas de la Segmentación de mercados**

#### **Clasifica el producto.**

- Se centra hacia un área específica del mercado.
- Proporciona un mejor servicio.
- Optimiza la inversión de la publicidad.
- Logra una buena distribución del producto en la zona de influencia.
- Obtienen mayores ventas.
- Explota la ventaja en la comercialización por el auge en ventas al conocer el mercado meta (cada producto en el sitio o momento adecuados).

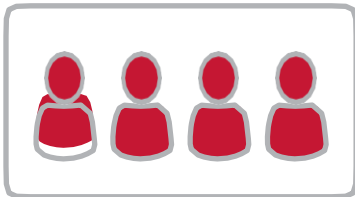
- Enfoca los recursos y esfuerzos.
- Ahorra tiempo, dinero y esfuerzo.
- Define a quien va dirigido el producto y las características de los mismos.
- Facilita el análisis para tomar decisiones.
- Diseña una mezcla de mercadotecnia más efectiva.
- Se tiene información para la toma de decisiones.

### Características de la segmentación del mercado.

Una buena segmentación tiene las siguientes características:

**Ser homogéneos (similares):** Los clientes del segmento deben ser lo más semejantes. (Nissan M. d., Diagrama Segmentación de Mercado, 2016)

**Diagrama 20: Segmentación de Mercado**



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Mercadotecnia Nissan.*

**Heterogéneos entre sí:** los clientes de varios segmentos deben ser lo más distintos entre sí para poder diferenciar sus preferencias y necesidades. (Nissan M. d., Zona de Influencia, 2016)

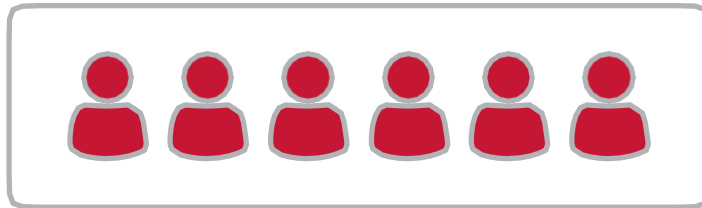
**Diagrama 21: Zona de Influencia**



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Mercadotecnia Nissan.*

**Suficientemente grandes:** Para poder garantizar el costo-beneficio y la rentabilidad del segmento. (Nissan M. d., Zona de Influencia, 2016)

*Diagrama 22: Zona de Influencia*



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Mercadotecnia Nissan.*

### 3.12 Análisis SWOT (FODA)

Es una metodología de estudio de la situación competitiva del distribuidor en su mercado y de la situación interna del mismo para determinar sus fortalezas (strengths), debilidades (weaknesses), oportunidades (opportunities) y amenazas (threats). Permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de esto tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Tanto las fortalezas como debilidades son internas, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil o no se pueden modificar.

El objetivo es convertir los datos del análisis SWOT en información para la toma de decisiones, para lograrlo es necesario identificar:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo.

Se tiene que responder a tres preguntas: lo que estoy analizando, ¿es relevante?, ¿está fuera o dentro de la empresa?, ¿es bueno o malo para mi empresa?

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo debe ser componente del análisis estratégico. Es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En SWOT este filtro ayuda a seleccionar la información que es importante para el análisis.

Para convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas es necesario identificar lo que afecta y está fuera de su control (ambiente externo).

A partir del análisis SWOT será posible responder cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo nos podemos defender de cada amenaza?

### **El análisis consta de cuatro pasos:**

1. Análisis externo.
2. Análisis interno.
3. Confección de la matriz SWOT.
4. Determinación de la estrategia a emplear.

**Análisis Externo:** Son influencias que rodean al distribuidor y sobre las cuales no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, etc., fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratan de controlar las amenazas.

El distribuidor existe dentro de un ambiente, así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle.

**Análisis interno:** Los elementos internos que se deben analizar corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades del distribuidor, dejando conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con los que cuenta.

Para realizar el análisis interno, deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro del distribuidor factores que le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Dentro de las ventajas competitivas podemos mencionar:

- Instalaciones e imagen visual del distribuidor.
- Recursos financieros.
- Recursos humanos.
- Ubicación.
- Disponibilidad en el almacén.
- Procesos de ventas y servicios óptimos.
- Atención al cliente.

### 3.13 Confección de la Matriz SWOT:

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para el distribuidor.

Los factores que podemos controlar son las debilidades, así que se deben corregir dentro del alcance del distribuidor para poder hacer frente a las amenazas. (Nissan M. d., Diagrama Analisis FODA, 2016)

**Diagrama 23: Análisis FODA**

Matriz swOt (FOda)		
	POSITIVO	NEGATIVO
	Fortalezas	Debilidades
análisis interno		
	Oportunidades	Amenazas
análisis externo		

Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Mercadotecnia Nissan.

Lo anterior significa que el análisis SWOT consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el distribuidor en el mercado meta, desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

### **Determinación de Mercado Meta:**

Es aquel mercado que tiene interés, ingresos, cualidades que concuerdan con el tipo de clientes (personas u organizaciones) que el distribuidor decide captar, satisfacer y/o servir por ser atractivo y al cual dirige su programa de Mercadotecnia.

Debido a la variedad de segmentos, necesidades y costumbres, cada distribuidor debe identificar y seleccionar aquellos mercados meta a los que pueda servir mejor y con mayor provecho. Es designar un destinatario de la mezcla de mercadotecnia.

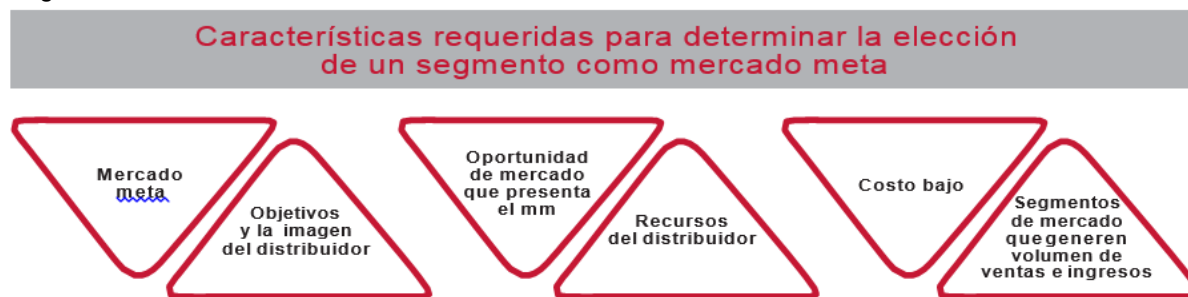
Es importante definir el mercado meta para tomar decisiones congruentes en cuanto a la gama de automóviles Nissan que ofrecerá a cada cliente, promoción de ventas, tipo de publicidad, incremento de satisfacción a clientes, etc.

### **Ventajas al Definir el Mercado Meta**

Algunas de las ventajas que obtenemos al definir el mercado meta son:

- Atraer a los prospectos de la competencia dentro de la zona.
  - Incrementar las actividades de promoción para dar a conocer o reforzar los beneficios del producto.
  - Tener definido un perfil de comprador dentro del distribuidor para dirigir los esfuerzos a los clientes que realmente comprarán y no desperdiciar recursos.
- (Nissan M. d., Diagrama, Características de Mercado Meta, 2016)

Diagrama 24: Características de Mercado Meta



Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Mercadotecnia Nissan.

### 3.14 NREDI (Identidad Visual)

En la revisión de las instalaciones de los distribuidores se establecen el complemento de los lineamientos de identidad visual para los distribuidores de acuerdo con las políticas de NISSAN Mexicana (NMEX.), a continuación se mencionan los puntos a revisar:

#### Exteriores

**Fachada de cristal de la sala de exhibición** La vista desde el exterior exterior de la sala de exhibición es un elemento de atracción importante para los clientes, ya que pueden ver los vehículos de exhibición desde el exterior, por esto se evitará la cancelería vistosa, para lograr una vista sin obstáculos, preferentemente colocada de modo que por el exterior las juntas del cristal se vean a hueso. (Nissan M. d., 2016)

Imagen 5: Cristalería de Fachada del Distribuidor



Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Identidad Visual Nissan.

En caso de que la estructura del distribuidor no permita colocar los cristales a hueso o sostenidas con arañas, usar cancelería de aluminio color Silver Metallic, nunca usar cancelería color bronce o dorado.



El uso de cancelería en la fachada de cristal tiene que ser aprobado por NMEX. (Nissan M. d., 2016)

**Imagen 6: Cristalería de Fachada del Distribuidor**



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Identidad Visual Nissan.*

## **Escaleras de acceso al distribuidor**

Las escaleras de acceso al distribuidor pueden ser de concreto gris claro o gris oscuro, o seguir con el mismo piso que en la sala de exhibición, pero con líneas de antiderrapante en color negro. (Nissan M. d., Imagen Escaleras de Acceso, 2016)

**Imagen 7: Escaleras de Acceso**



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Identidad Visual Nissan.*

## **Estacionamiento para clientes**

Los lugares de estacionamiento de clientes serán utilizados únicamente para tal fin; estos no deberán ser ocupados por personal del distribuidor, ni por unidades demos.

Se deberá contar con al menos un cajón de estacionamiento para personas con discapacidad y deberá estar debidamente señalizado. (Nissan M. d., Imagen Estacionamiento para clientes, 2016)

**Imagen 8: Estacionamiento para clientes**



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Identidad Visual Nissan.*

## **Exhibición de autos al exterior**

La sala de exhibición de autos al exterior deberá tener iluminación y contar con todos los requerimientos de identidad visual de exhibición de autos. (Nissan M. d., Imagen Exhibicion de Autos, 2016)

**Imagen 9: Exhibición de Autos**

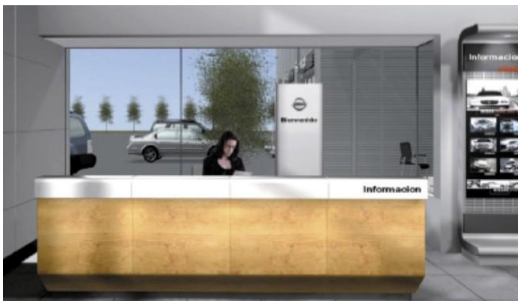


*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Identidad Visual Nissan.*

## Tótem de Bienvenida

El tótem de bienvenida será colocado detrás del mostrador junto al acceso a la sala de exhibición. (Nissan M. d., Imagen Tótem de Bienvenida, 2016)

**Imagen 10: Tótem de Bienvenida**

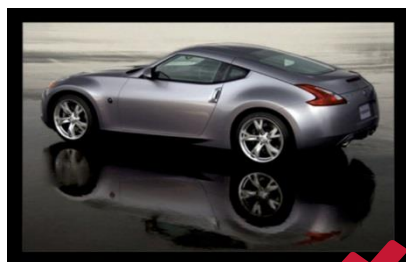


*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Identidad Visual Nissan.*

## Marcos de cuadros en el distribuidor

Los marcos de los cuadros en el distribuidor serán en color negro o en aluminio, con un grosor de una a dos pulgadas y las imágenes deberán ser referentes a los modelos de la gama NISSAN actualizada, ninguna imagen diferente está permitida. También existe la opción de cuadros tipo bastidor, con los cantos del cuadro en color negro. (Nissan M. d., Imagen Marcos de Cuadros, 2016)

**Imagen 11: Marcos de Cuadros**



Cuadro



Cuadro no permitido.

*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Identidad Visual Nissan.*

## Área de Servicio

### Líneas de separación en estacionamiento y áreas de servicio

Estas líneas deben de estar pintadas en color en color Blanco Nissan (Blanco SW1004 Sherwin Williams, vinílica), o en su defecto en color Amarillo tránsito (en el caso de que el proveedor no pueda cumplir a causa de regulaciones gubernamentales locales, seguridad, etc.). (Nissan M. d., Imagen Lineas de Separación, 2016)

*Imagen 12: Líneas de Separación*



Preferente

Alternativa

*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Identidad Visual Nissan.*

## Mantenimiento

El distribuidor debe conservar las instalaciones en buen estado y en funcionamiento, cumpliendo con cada uno de los puntos anteriores revisados por nuestro equipo de Auditoria CI.

Es indispensable cumplir la identidad visual; sin embargo, una vez concluido hay que conservar el buen estado de las instalaciones por medio de dos puntos:

- Autoevaluaciones de 5's (referidas en la sección de 5's).
- Mantenimiento periódico.

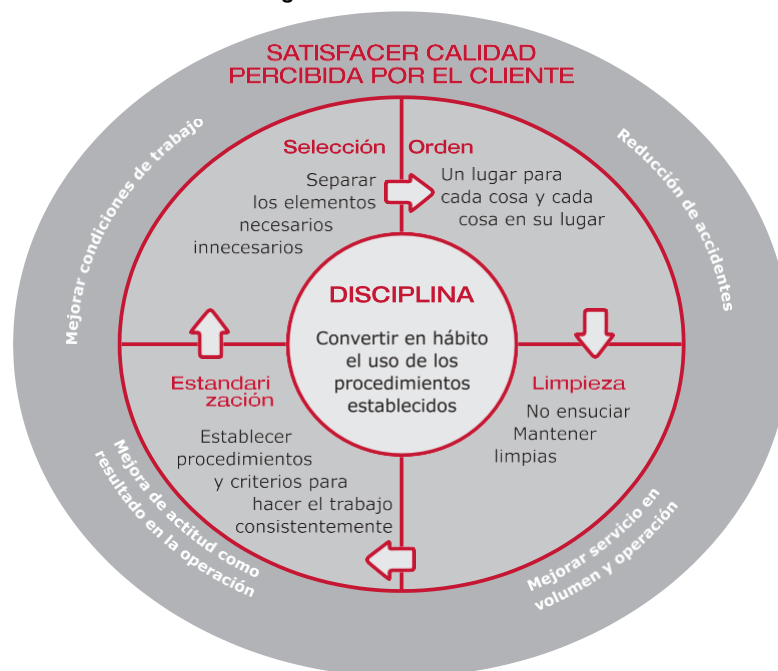
## Autoevaluaciones de 5's

La implantación de las 5's es el punto de arranque del desarrollo de las actividades de mejora.

Benéficos para el distribuidor:

- Mejorar el servicio/entregas a los clientes.
- Crear confianza en los clientes.
- Reducción de desperdicios.
- Reducción de accidentes.
- Reducción de tiempos muertos.
- Reducción de defectos.
- Reducción de pérdidas.
- Reducción de insatisfacción al cliente.
- Reducción de costos.
- Promover la seguridad. (Nissan M. d., Diagrama Proceso 5's, 2016)

**Diagrama 25: Proceso 5's**



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Identidad Visual Nissan.*

Para auditar es recomendable realizar auditorías de acuerdo con un checklist del área a evaluar. A continuación se muestra un ejemplo del formato auditorías 5's de auditoría interna del distribuidor. (Nissan M. d., Diagrama Auditorías 5's, 2016)

Diagrama 26: Auditorías 5's

Responsable del Lugar de Trabajo: Año:

Elemento de la operación	Enero		Febrero		marzo		abril		mayo		Junio	
	Cumple	No Cumple	Cumple	No Cumple	Cumple	No Cumple	Cumple	No Cumple	Cumple	No Cumple	Cumple	No Cumple
1												
...												
...												

auditor	Firma	Fecha	auditoría	Enero	Febrero	marzo	abril	mayo	Junio
			Status (verde, amarillo, rojo):						
			%						

Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Identidad Visual Nissan.

3.15 NSGP (Green Program)

Objetivo

A través de las auditorías CI, se tiene como objetivo generar en los distribuidores una cultura ambiental que permita establecer controles sobre los procesos que pueden generar un impacto ambiental así como brindar herramientas de orientación para los mismos que sirvan de apoyo para estar en cumplimiento con la normatividad ambiental vigente y aplicable.

Proceso

Uno de los principios fundamentales de la visión corporativa de Nissan Mexicana es que nuestra empresa está orientada al cliente y que nuestros productos sean amigables con el medio ambiente.

Como productor global de automóviles, en Nissan Mexicana creemos que mientras producimos automóviles y camiones atractivos, que satisfagan las necesidades de

nuestros clientes, lo podemos hacer de una manera que sea amigable con la tierra en que vivimos y con la gente con quien la compartimos.

Como miembro responsable de la sociedad global, en Nissan Mexicana estamos determinados a hacer nuestro mejor esfuerzo para preservar y proteger el medio ambiente. (Nissan M. d., Imagen Responsabilidad de la Sociedad Global, 2016)

*Imagen 13: Responsabilidad de la Sociedad Global*



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Green Program Nissan.*

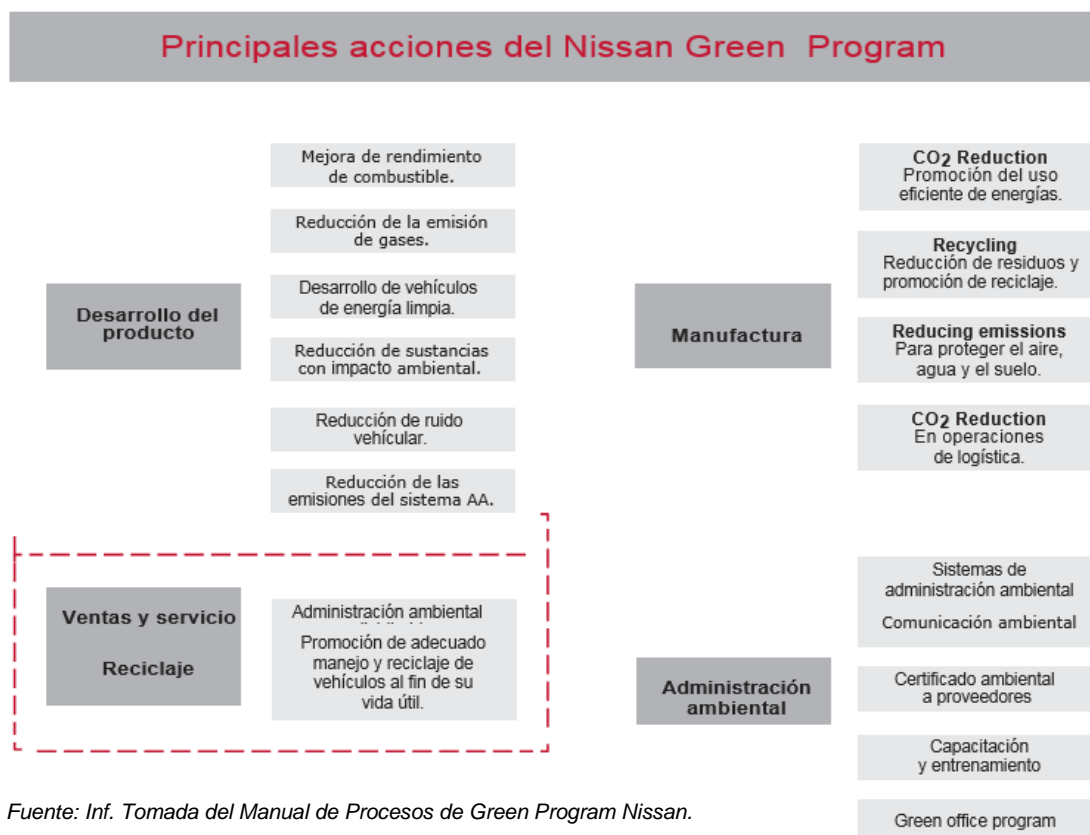
En Nissan Green Program se implementó como un medio para alcanzar la filosofía medioambiental de la empresa “La simbiosis de Personas, Vehículos y la Naturaleza”. El programa promueve actividades no sólo en el desarrollo y fabricación de los departamentos relacionados con la producción de automóviles, sino también en ventas, servicio y todos los demás departamentos en toda la compañía. En términos específicos, asegura que los planes de acción ambiental se formulan, que las metas y objetivos relacionados con las actividades comerciales y asociadas indirectamente con el medio ambiente se establecen a corto, mediano y largo plazo, y que todos los esfuerzos posibles se hagan para lograr mejoras duraderas.

En diciembre del 2006, Nissan anunció un plan de acción medio ambiental a medio plazo, el **Nissan Green Program 2016**. Este programa presenta objetivos numéricos concretos y planes de actividad para alcanzarlos en las operaciones mundiales antes de 2016. Con base en estos planes, vamos a proporcionar productos respetuosos del medio ambiente que demandan los clientes y la sociedad, y continuar trabajando para reducir al mínimo el impacto medio ambiental de nuestras



actividades en todos los procesos de desarrollo de vehículos, la producción y la utilización, transporte y venta, donde los clientes y los vehículos de Nissan se unen. (Nissan M. d., Diagrama Acciones de Nissan en Green Program, 2016)

**Diagrama 27: Acciones de Nissan en Green Program**



Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Green Program Nissan.

### 3.16 Desempeño Ambiental de Distribuidores Nissan México

El Distribuidor asigna a un responsable dentro de la plantilla laboral que de seguimiento y se asegura de que las especificaciones concentradas en el plan de trabajo acordado sean cumplidas por el Distribuidor, se recomienda que sea el encargado o responsable de mantenimiento o bien que se contrate a un especialista en el tema (Ing. Ambiental, Químico o Industrial). La asesoría externa a través de despachos de consultores también es posible, sin embargo, la responsabilidad en todo momento corresponderá a la administración del Distribuidor.



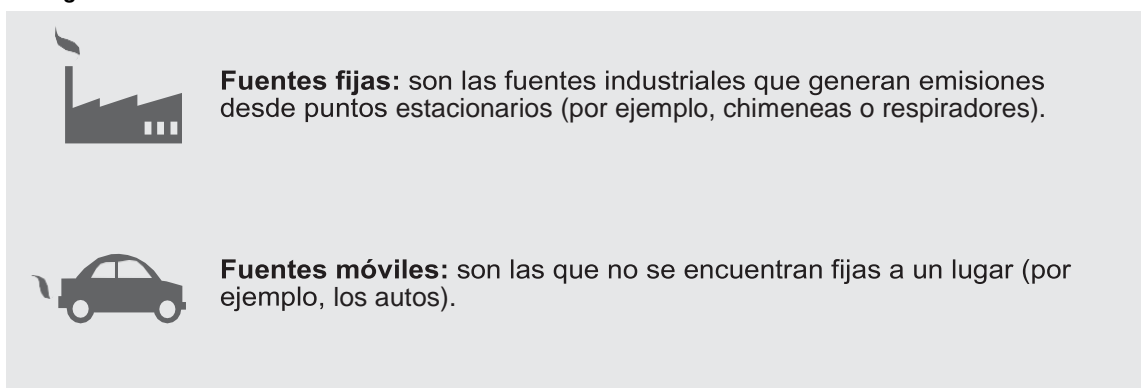
## Emisiones a la Atmósfera

### Proceso

Debido a las operaciones que se desarrollan de manera regular en las instalaciones de los Distribuidores, es necesario realizar actividades que utilizan materiales, insumos, maquinaria y equipos que generan descargas de contaminantes a la atmósfera.

La normatividad mexicana hace dos grandes clasificaciones de los tipos de fuentes de contaminación a la atmósfera: (Nissan M. d., Emisiones a la Atmósfera, 2016)

**Imagen 14: Emisiones a la Atmósfera**



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Green Program Nissan.*

**Nota:** Todos los Distribuidores Nissan son responsables de identificar y mitigar la generación de contaminación, por lo que es su responsabilidad mostrar cuando les sea requerido a las autoridades, tanto Federales, Estatales y Locales la documentación necesaria para reportar los aspectos ambientales. Esto depende de la zona geográfica en la que se encuentren las instalaciones.

Los contaminantes principales y las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que regulan la emisión de estas sustancias, y que pudiesen estar presentes en las operaciones de un Distribuidor se presentan en la siguiente tabla. (Nissan M. d., Diagrama Principales Contaminantes Atmosféricos, 2016)

**Diagrama 28: Principales Contaminantes Atmosféricos.**

Principales contaminantes atmosféricos y normas ambientales que los regulan		
Contaminante	Norma	Descripción
Partículas	NOM-043-SEMARNAT-1993	Niveles máximos permisibles de emisión a la atmósfera de partículas sólidas provenientes de fuentes fijas.
COV's (compuestos orgánicos volátiles)	NADF-011-AMBT-2007 <sup>2</sup>	Límites máximos permisibles de emisiones de compuestos orgánicos volátiles en fuentes fijas de jurisdicción del Distrito Federal que utilizan solventes orgánicos o productos que los contienen.
Ruido	NOM-081-SEMARNAT-1994	Establece los límites máximos permisibles de emisión de ruido de las fuentes fijas y su método de medición.

Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Green Program Nissan.

## Descarga de agua residual

### Objetivo

Regular las obligaciones del Distribuidor en materia de descarga de agua residual. Cuando el agua es utilizada se convierte en agua residual. La composición de estas aguas es muy variada según su origen, entre los más comunes tenemos:

- Agua residual de servicios: son las que provienen del uso de sanitarios, regaderas y cocinas. Este tipo de agua residual es el que se genera en las casas habitación y comercios. Estas aguas se pueden clasificar en dos tipos: aguas grises: las que contienen jabones y detergentes, y aguas negras, las que provienen de sanitarios.

- Agua residual de proceso: son las que resultan de diversos procesos industriales. Su composición y tratamiento es más complicado ya que pueden estar contaminadas con metales pesados y otros compuestos orgánicos e inorgánicos más complejos.

En los distribuidores se tendrán los dos tipos de agua residual, según sus actividades. Las que indudablemente generarán son las de servicios.

El agua del lavado de autos se deberá considerar como agua de servicios. Es de suma importancia que el distribuidor aplique las medidas de seguridad correspondientes para evitar que las aguas residuales se mezclen con residuos peligrosos.

El distribuidor debe contar con uno o varios permisos de descarga de aguas residuales, en función del número de descargas que existan en las instalaciones y de la regulación local aplicable. Asimismo debe efectuar análisis de las aguas residuales generadas con la frecuencia requerida por las autoridades correspondientes, para lo cual debe de contratar un laboratorio autorizado para su realización. Cumpliendo con la NOM- 002-SEMARNAT-1996, o la norma específica aplicable por su ubicación y autoridad que regule esta materia.

### **Agua Tratada**

Muchos de los Distribuidores utilizan agua residual tratada para el lavado de unidades, es requerimiento de la NOM-003-SEMARNAT-1997, que el encargado de realizar el tratamiento del agua residual se asegure de que el agua tratada cumpla ciertas especificaciones (tabla 1 y punto 4.3), por lo que el distribuidor deberá solicitar al proveedor de agua tratada los análisis correspondientes y verificar que los mismos no rebasen los LMP establecidos en la NOM-003- SEMARNAT-1997.

### **Contenedores**

Los residuos peligrosos tienen que ser almacenados únicamente en los contenedores destinados para ello, estos son de un material resistente al residuo que almacenarán, se tiene que contar con tapa y no deben presentar fracturas. (Nissan M. d., Imagen Contenedores de Residuos Peligrosos, 2016)

**Imagen 15: Contenedores de Residuos Peligrosos**



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Green Program Nissan.*

Una vez que los contenedores de residuos líquidos se encuentren al 80% de su capacidad, se tiene que dar aviso al personal de mantenimiento (o bien, al designado por la administración del distribuidor) para que estos sean los encargados de transportarlos al almacén temporal de residuos peligrosos.

Por ningún motivo se deben mezclar los residuos peligrosos, mucho menos mezclar residuos peligrosos con algún otro material, ya que automáticamente se convertirá en un residuo peligroso. Se tiene que comunicar las instrucciones precisas y específicas a todos los trabajadores del Distribuidor para que se evite la mezcla de residuos.

Los envases empleados para el almacenamiento o transporte de residuos peligrosos no deben contar con fugas, para evitar daños, estos pueden cerrarse herméticamente y no son susceptibles de que el residuo se derrame.

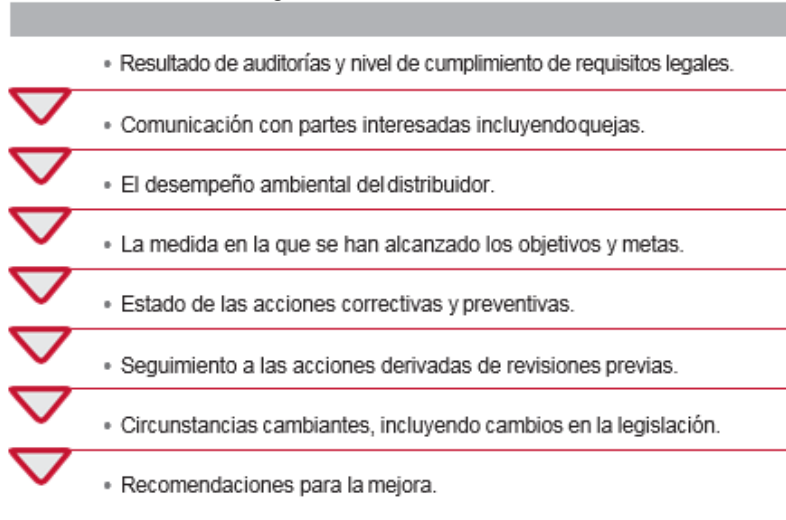
El Distribuidor debe mantener registros de generación de residuos, cuando menos anualmente. El registro deberá contener el tipo de residuo, así como la cantidad generada. (Formato de bitácora de residuos peligrosos).

### **3.17 Monitoreo**

Las revisiones incluyen evaluación de oportunidad de mejora y necesidad de cambios al sistema de gestión ambiental. Se deben conservar registros de todas las revisiones realizadas. (Nissan M. d., 2016)

Las entradas a las revisiones gerenciales incluyen:

**Diagrama 29: Monitoreo de la Gestión Ambiental**



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Green Program Nissan.*

Las salidas incluyen toda decisión respecto a cambios a la política, objetivos, y otros elementos del sistema de gestión ambiental en concordancia con la mejora continua.

### **3.18 NSRC (Retail Concept)**

En todo lo que hagamos para Nissan debe estar presente el estilo creativo de Nissan. Cada spot de televisión que conceptualicemos, cada anuncio impreso que creemos, cada actor que seleccionemos, cada color que elijamos, cada idea de diseño a la que demos vida. Desde la más grande y audaz estrategia de medios hasta el ajuste más delicado en la tipografía, nuestro trabajo para Nissan siempre lleva ese guiño, esa sonrisa, esa inteligencia inesperada e intrigante.

La forma en que nos comunicamos siempre debe reflejar la personalidad de la marca. Este es nuestro tono. Es la atmósfera que creamos al elegir lo que queremos decir. Es emocionante e inesperado, pero nunca escandaloso. Nissan siempre crea ideas innovadoras para el placer del manejo diario.

El lenguaje de Nissan es simple y enérgico. Tiene confianza y es inteligente. Es innovador. Sobre todo, resalta lo mejor del diseño automotriz de Nissan.

## Logotipo Nissan

El Logotipo de Marca Nissan es el Elemento Central (Nissan M. d., Imagen Diseño Nissan, 2016) más importante y juega un papel esencial en todos los escenarios de aplicación del Sistema de Identidad Visual para Artículos de Comercialización. El Logotipo de Marca Nissan posiciona el diseño del emblema de producto, que es la "cara" de la Marca Nissan.

*Imagen 16: Diseño NISSAN*



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Imagen Corporativa Nissan.*

En este diseño, utilizado universalmente, se emplea una representación tridimensional (3D) con el objetivo de asegurar la utilización de la misma imagen no solo en los elementos tridimensionales, como el emblema de producto, sino también en elementos 2D, como los medios impresos.

Esta es la única forma de representación que se utilizará del diseño del Logotipo de Marca Nissan. Por lo tanto, ningún cambio en el diseño está permitido, ya sean cambios para representación en dos dimensiones o versiones con variaciones de color. Más adelante se mostrarán algunos ejemplos de formas erróneas de aplicación del Símbolo de Marca Nissan.

Se dispone de dos versiones del Logotipo de Marca Nissan para medios impresos: una versión de cuatro colores usando CMYK, y una versión de un color en escala de grises.

## Prohibiciones del Logotipo de Marca Nissan

El Logotipo de Marca Nissan simbolizará de forma efectiva a Nissan solamente si se usa correctamente. Los siguientes ejemplos de uso incorrecto del Logotipo de Marca Nissan no solo afectan negativamente su identificabilidad, sino que también transmiten una imagen errónea de Nissan. Por lo tanto, nadie está autorizado para usar el Logotipo de Marca Nissan según su discreción, de formas diferentes a las estipuladas. (Nissan M. d., Imagen Diseño Nissan, 2016)

Imagen 17: Diseño NISSAN



## Wordmark



El elemento central para la promoción y verificación de la Marca Nissan es el Logotipo de Marca Nissan y se deberá priorizar su uso siempre que sea posible. La Leyenda Corporativa Nissan se aplica como alternativa cuando el Logotipo de Marca Nissan no es aplicable por razones técnicas o de contexto, o cuando no puede utilizarse junto con los logotipos de otras compañías por motivos de balance o visibilidad. Se debe priorizar la utilización del color rojo Nissan (del cual encontraremos especificaciones más adelante en este documento).

Existen dos versiones disponibles de la Leyenda Corporativa Nissan: la versión regular, generalmente usada para aplicaciones como medios impresos, y una versión



modificada especialmente ajustada solamente para su aplicación en Artículos de Comercialización. (Nissan M. d., Imagen Diseño Nissan, 2016)

*Imagen 18: Diseño NISSAN*

# NISSAN

*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Imagen Corporativa Nissan.*

### 3.19 Publicidad

La esencia de la Marca Nissan es elegancia simple y natural, con ingenio y accesibilidad, que hace al objeto cotidiano un poco más especial; es innovadora, excitante, inesperada, fresca y moderna, sin embargo da la sensación de calidez y accesibilidad es una puerta abierta a lo que sigue, una invitación a crear momentos originales que hacen que la gente se detenga, sonría, y sobre todo, sienta.

Esto conforma el diseño visual y funcional de su publicidad y está reflejado en cómo se ven, cómo se sienten y la forma en que nos hacen sentir. (Nissan M. d., Publicidad Nissan, 2016)

*Imagen 19: Publicidad NISSAN*



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Imagen Corporativa Nissan.*



La esencia de Nissan no es compleja, superficial, escandalosa o sobre dramatizada, no es estridente, tonta o disparatada.



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Imagen Corporativa Nissan.*

Como tratamiento visual la personalidad de la marca no es oscura o perturbadora, tampoco es tímida o sobreactuada, vulgar, artificial, superficial, predecible, cómica, esnobista, soñadora ni dominante. (Nissan M. d., Publicidad Nissan, 2016)

### **Formas en que nos comunicamos**

Si el tono es lo que elegimos decir, el estilo es la forma en cómo lo decimos. Seguro de sí mismo, apasionado y auténtico. Nuestro estilo es la forma en que Nissan se comporta en los distintos medios, siempre creando un aire de confianza y alegría.

El lenguaje de Nissan es simple y enérgico. Tiene confianza y es inteligente. Es innovador. Sobre todo, resalta lo mejor del diseño automotriz de Nissan.

El carácter de un anuncio de Nissan es reflexivo. Es inteligente. Y siempre aporta una sorpresa, un pensamiento que nos hace sonreír, un visual que nos da una nueva perspectiva.

**Imagen 21: Publicidad NISSAN**



*Fuente: Inf. Tomada del Manual de Procesos de Imagen Corporativa Nissan.*

Algunas veces el carácter se encuentra dentro de un anuncio de Nissan a través de una solución visual. Otras veces es un headline que nos sorprende agradablemente fuera de guardia. No importa la solución, nuestro enfoque nunca es complicado. (Nissan M. d., Publicidad Nissan, 2016).

Mientras tanto en otros casos se hace la revisión de los estándares de las cuatro áreas de negocio, es decir que se clasifican cuatro módulos, un módulo en particular para cada área.

- NFSS (Nissan Fleet Solutions Standard): Flotillas.
- NSS (Nissan Standard Seminuevos): Ventas Seminuevos.
- B&P-DOS (Body & Paint-Dealers Operation Standard): Carrocería y Pintura.
- NPS (Nissan ProShop Standard): Proshop-Unidades de Carga.

***Nota:*** No todas las agencias están obligadas a contar con todas las áreas de negocio, por lo que en casos especiales se hará la auditoría de las ocho áreas obligatorias más las áreas de negocio con las que cuente la agencia; esta revisión de áreas lo determina Nissan Corporativo.

En cada auditoría se validará el cumplimiento de todas estas áreas.

Se lleva a cabo la revisión de los dealers (Agencias Nissan) mediante las auditorías de CI, esto para asegurar que realmente se esté cumpliendo con todos los procesos que indica Nissan Mexicana, en cada una de las áreas por la que está constituida una agencia Nissan (Servicio, Ventas, Refacciones, Administración, Mercadotecnia, entre otras). En la programación de las auditorías de Certificación Integral con la que ya cuenta Nissan Mexicana se consideran los siguientes puntos.

- a) Se realizan auditorías en cada ronda (excepto cuando cumplan de No Auditoria) y se podrá llevar a cabo en cualquier momento de la ronda en curso y no necesariamente cada tres meses (90 días).

***Nota:*** Cuando cumplan con No Auditoria se refiere a que quedan exentos en la siguiente ronda si al momento de la evaluación cumplen con el 100% del resultado en auditoria.

- b) Se programarán auditorías hasta 5 días hábiles previos al cierre de cada mes, con el fin de no interferir en las actividades de cierre.
- c) La notificación de la auditoría solo es obligatoria para los distribuidores de 1ra vez.
- d) Las auditorías de primera vez (auditoría diagnóstico) se realizan a aquellos distribuidores que tengan como mínimo 4 meses de operación y/o cuenten oficialmente con indicadores de ISV (**Índice de Satisfacción de Ventas**) e ISS (**Índice de Satisfacción de Servicio**) o que ocurra primero.
- e) Las Auditorías se realizarán a Matrices y Sucursales vigentes de la Red de distribuidores, tomando como base el directorio emitido por el área de desarrollo de la red.

## Capítulo IV.- Marco Contextual

### 4.1 Niveles de Certificación.

Las auditorías de Certificación Integral están conformadas por 2 niveles de cumplimiento: Plata y Oro.

Los dos niveles tienen una fuerte correlación que conducen paso a paso al distribuidor para incrementar su rentabilidad.

### 4.2 Certificación Plata.

Es el primer nivel de certificación en el que el distribuidor debe cumplir con los estándares establecidos por NMEX con el fin de asegurar la estabilidad, eficiencia y confiabilidad operativa del distribuidor, con el interés de brindar una experiencia única a los clientes. Dando como Beneficios con esta revisión:

- Eficiencia Operativa
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad en el distribuidor

Los requisitos para lograr la Certificación de nivel plata son los siguientes:

- Contar con la totalidad de los estándares del check list evaluados con estatus de “Cumplido”.

***Nota:*** Si el distribuidor cuenta con estándares en estatus “No Aplica” por autorización de un especialista, no se libera el certificado hasta que dichos estándares cambien a estatus de “Cumplido”.

- Cumplimiento mínimo de ISV (**Índice de Satisfacción de Ventas**) e ISS (**Índice de Satisfacción de Servicio**) de 92% al cierre de la ronda evaluada.
- No estar clasificado como distribuidor de bajo desempeño de acuerdo a la política de “Seguimiento a los Resultados de ISV y ISS.
- Contar con la carta de liberación de VI (Identidad Visual).

***Nota:*** Esta política se refiere a aquellos distribuidores que de forma consistente (3 meses) no cumplen con los indicadores de ISV-ISS.

### **4.3 Certificación Oro**

Este es el segundo nivel de certificación que mide el cumplimiento de los principales indicadores de gestión dentro del distribuidor para monitorear y mejorar su desempeño operativo, financiero, comercial y organizacional, así como promover la responsabilidad social con el objetivo de fomentar la mejora continua en la administración de recursos.

Para que un distribuidor sea certificado en nivel oro, debe cumplir con los siguientes puntos:

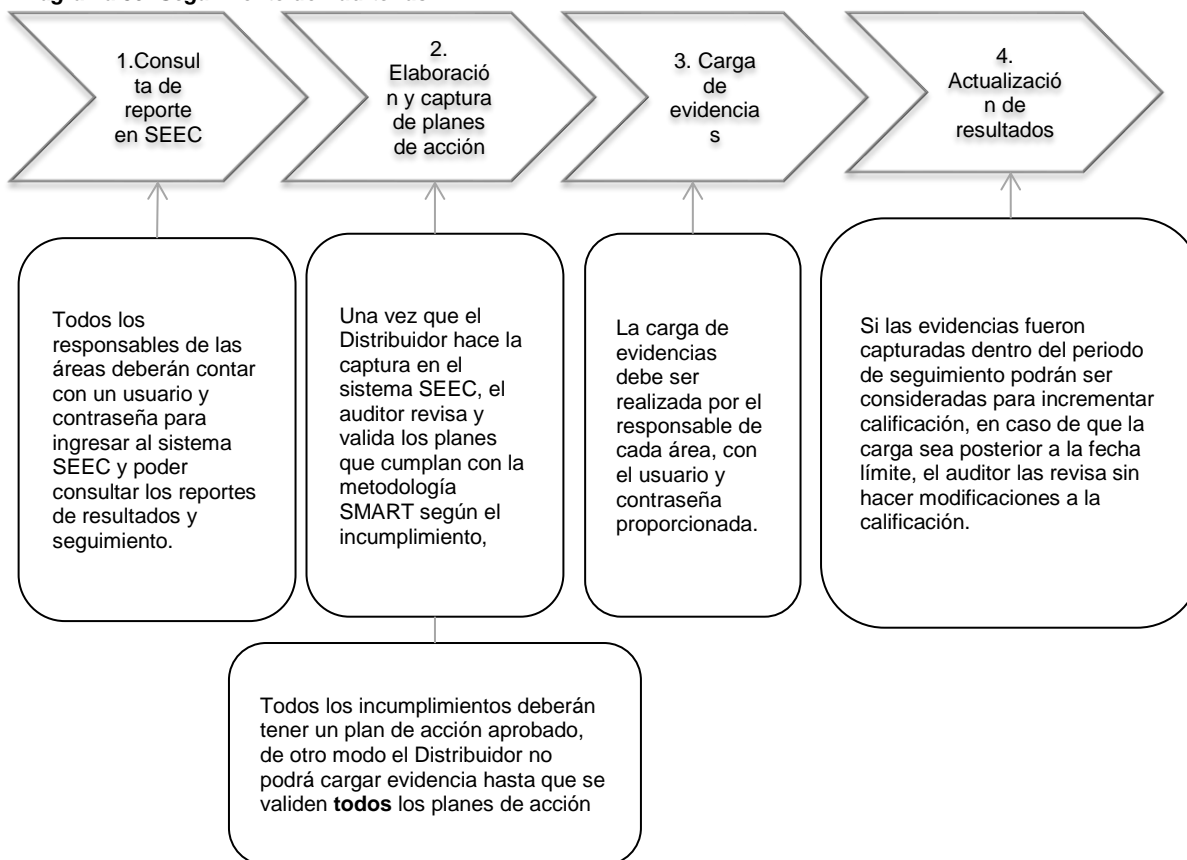
- Contar con la totalidad de los estándares del check list oro evaluados con estatus de “Cumplido”.
- Cumplir al cierre de la ronda evaluada con el objetivo trimestral correspondiente de ISV y ISS emitido oficialmente por NMEX.

***Nota:*** Si el distribuidor cuenta con estándares en estatus “No Aplica” por autorización de un especialista, no se libera el certificado hasta que dichos estándares cambien a estatus de “Cumplido”.

## 4.4 Seguimiento posterior a la auditoría

Después de que concluyo la auditoría, los Distribuidores que hayan sido auditados tienen posibilidad de incrementar la calificación en su periodo de seguimiento en sus 8 días hábiles.

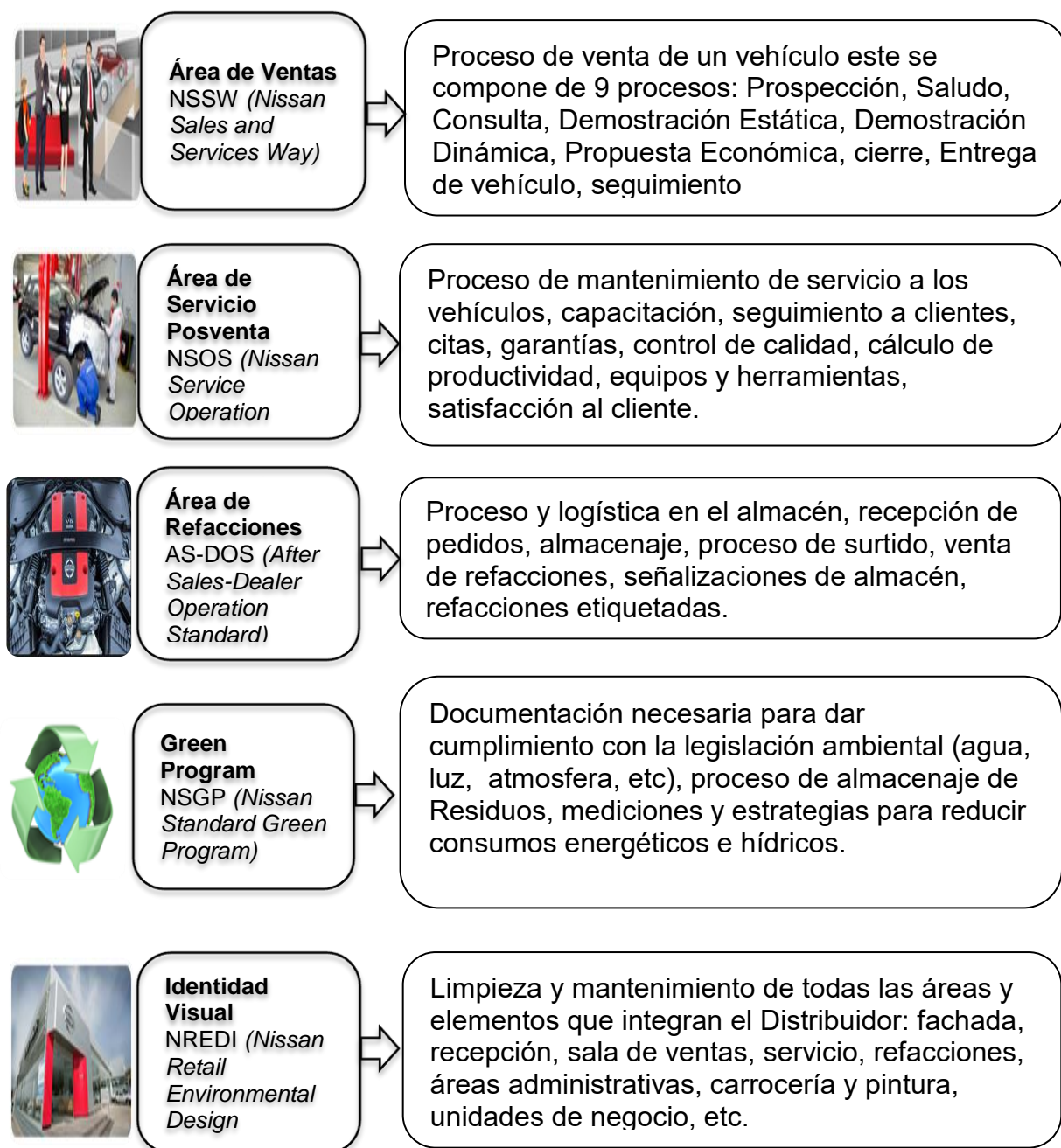
**Diagrama 30: Seguimiento de Auditorías.**

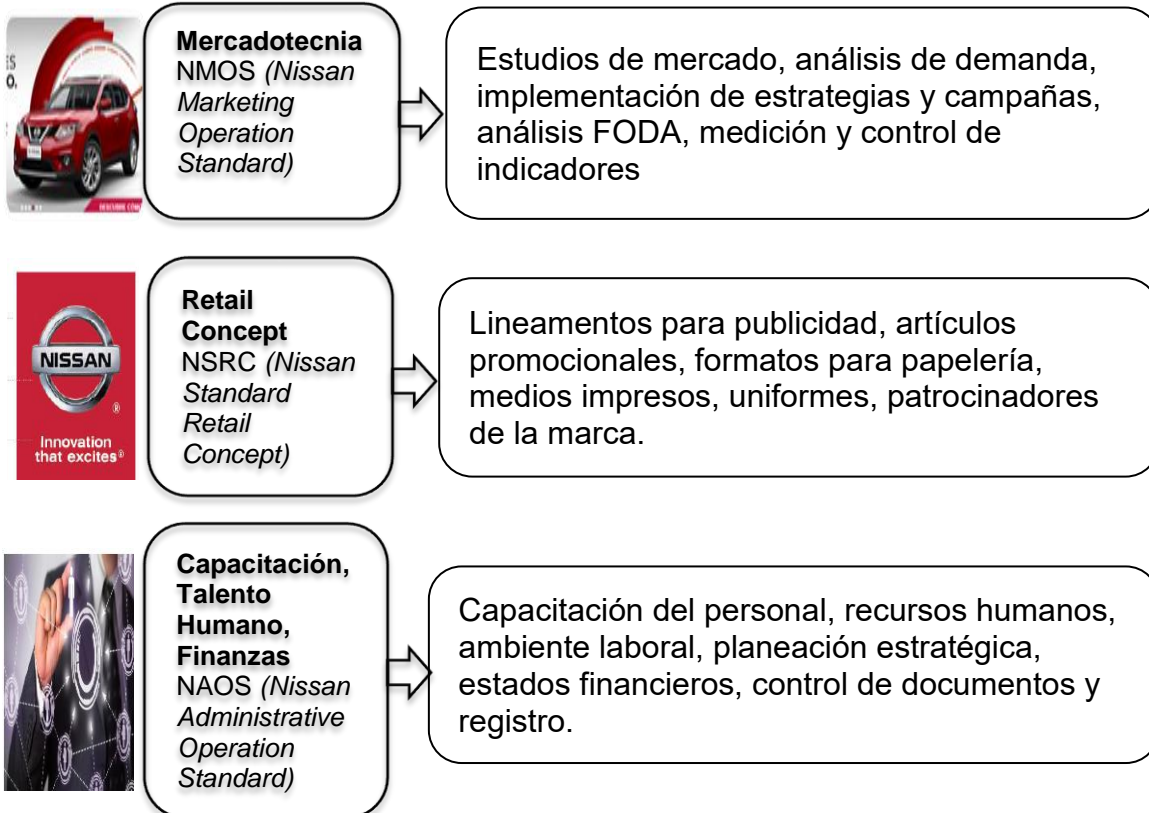


Fuente: Inf. Creado por Oscar Daniel Pérez Ojeda

## 4.5 Evaluación Tipo Plata

En la revisión nivel Plata se evalúa la implementación de procesos por cada una de las áreas del Distribuidor, a continuación una descripción breve de la revisión. (Ojeda O. P., Diagrama Evaluacion de Areas, 2017)





**Diagrama 31 Evaluaciones de Áreas.**

Fuente: Inf Creado por Oscar Daniel Pérez Ojeda



## Áreas de Negocio

En el nivel de Certificación Plata se evalúan estas unidades de negocio según la operación de cada Distribuidor. (Ojeda O. D., Evaluacion de Areas , 2017)

Diagrama 31 Evaluaciones de Áreas.



### PROSHOP

Distribuidores especializados en brindar soluciones y atender las necesidades específicas en la Venta y Postventa de vehículos Comerciales Ligeros (LCV). CI.



### FLEET SOLUTION

Distribuidores especializados que ofrecen un servicio integral para la venta de flota, evaluando estrategias de venta y prospección, infraestructura y monitoreo de KPI's.



### SEMINUEVOS GARANTIZADOS

Programa para la compra/venta de vehículos Seminuevos Nissan, evaluando la identidad visual, proceso de venta y estrategia de venta y prospección.



### LEAF

Es un programa para la venta y postventa del LEAF (vehículo eléctrico de la marca). CI evalúa capacitación, infraestructura y conocimiento del vehículo.



### B&P-DOS (Carrocería y Pintura)

Proceso de reparación y aplicación de pintura, valuación de vehículos, seguimiento al cliente, orden y limpieza, herramientas y equipo

Fuente: Inf Creado por Oscar Daniel Pérez Ojeda

## 4.6 Estándares de Certificación

Para la revisión se evalúan 10 estándares sobre el cumplimiento de objetivos para las áreas de NSSW, NSOS, NAOS, NREDI y NSGP que a continuación se describen. (Nissan-PwC, Evaluacion Estandares Ventas Nissan, 2017)

### Área de Ventas (NSSW)

Area	Número de Control CI	Indicador	Cálculo
NSSW	100.1	Índice de Satisfacción de Ventas (SSI Ponderado)	El distribuidor debe de cumplir con el objetivo emitido por NMEX para el Q evaluado en FY16 de Satisfacción de Ventas (SSI Ponderado) mide la satisfacción de clientes pasajeros y LCV del trimestre móvil correspondiente al Q en revisión.
NSSW	100.2	Penetración de Credinissan	El distribuidor debe ofrecer Credinissan como crédito óptimo por encima de otras formas de financiamiento (crédito bancario), logrando que del total de ventas mensuales totales del distribuidor, el 50% sea a través de crédito con Credi-Nissan. (Penetración mes 1 + Penetración mes 2 + Penetración mes 3 ) / 3

NSSW	100.3	Market share	El distribuidor debe cumplir con el objetivo de Market share emitido por NMEX de participación de ventas en su zona de influencia. Cálculo: (Market share mes 1 + Market share mes 2 + Market share mes 3 )/ 3
------	-------	--------------	--

**Tabla 1: Revisión de estándares en Ventas**

Fuente: Inf. Check List Certificación Integral Nissan-PwC

### Área de Servicio (Nissan-PwC, Revision de Estandares en Servicio Nissan, 2017)

Area	Número de Control CI	Indicador	Cálculo
NSOS	200.1	CSI Ponderado	El distribuidor debe de cumplir con el objetivo emitido por NMEX para el Q evaluado en FY16 de Satisfacción de Servicio (CSI Ponderado) mide la satisfacción de clientes de servicio pasajeros y LCV del trimestre móvil correspondiente al Q en revisión.
NSOS	200.2	Retención	El distribuidor debe de cumplir con el objetivo de retención emitido por NMEX para FY16 (Vines activos / UIO). Cálculo: (Retención mes 1 + Retención share mes 2 + Retención mes 3 )/ 3

**Tabla2: Revisión de estándares en Servicio**

Referencia: Inf. Check List Certificación Integral Nissan-PwC

**Área de Identidad Visual (NREDI) (Nissan-PwC, Revision de Estándares en Identidad Visual Nissan, 2017)**

Area	Número de Control CI	Indicador	Cálculo
NREDI	300.1	Programa de mantenimiento	El distribuidor debe contar con un programa de mantenimiento anual autorizado por NMEX que asegure el óptimo estado en la totalidad de las instalaciones del distribuidor durante todos los días del año.

*Tabla 3: Revisión de estándares en Identidad Visual*  
Fuente: Inf. Check List Certificación Integral Nissan-PwC

**Área de Administración (NAOS) (Nissan-PwC, Revision de Estándares Administración Nissan, 2017)**

Area	Número de Control CI	Indicador	Cálculo
NAOS	400.1	Absorción Fija de Posventa	<p>Absorción Fija de Posventa mide la eficiencia de los departamentos de posventa para absorber los gastos totales de la agencia. Cálculo: <math display="block">\frac{\text{Utilidad Bruta Servicio, Refacciones y H\&amp;P}}{\text{Gastos totales de la Agencia - Gastos variables de Nuevos y Seminuevos}}</math></p> <p><b>Objetivo (Matrices y Sucursales): <math>\geq 55\%</math></b></p> <p>R.O.S. (Retorno sobre Ventas). Indica la utilidad generada por cada peso vendido, su valor está relacionado al adecuado control de gastos, y a la eficiencia de la administración (toma de decisiones). Cálculo:</p>

NAOS	400.2	R.O.S.	(Utilidad antes de Impuestos/Ventas Netas ) * 100 <b>Objetivo (Matrices y Sucursales): ≥ 3.5% (Excepto Zona Metro)</b> <b>Objetivo Zona Metro (Matrices y Sucursales): ≥ 2.90%</b>
NAOS	400.3	EBITDA	EBITDA (Utilidad antes de impuestos, Intereses, Depreciaciones y Amortizaciones), a fin de medir la operación de las 5 Unidades de Negocio. Cálculo: (Utilidad en operación + Depreciaciones y Amortizaciones/ Ventas Netas ) <b>Objetivo (Matrices y Sucursales) ≥ 3.0% (Excepto Zona Metro)</b> <b>Objetivo Zona Metro (Matrices y Sucursales): ≥ 2.29%</b>

**Tabla 4: Revisión de estándares en Administración**  
Fuente: Inf. Check List Certificación Integral Nissan-PwC

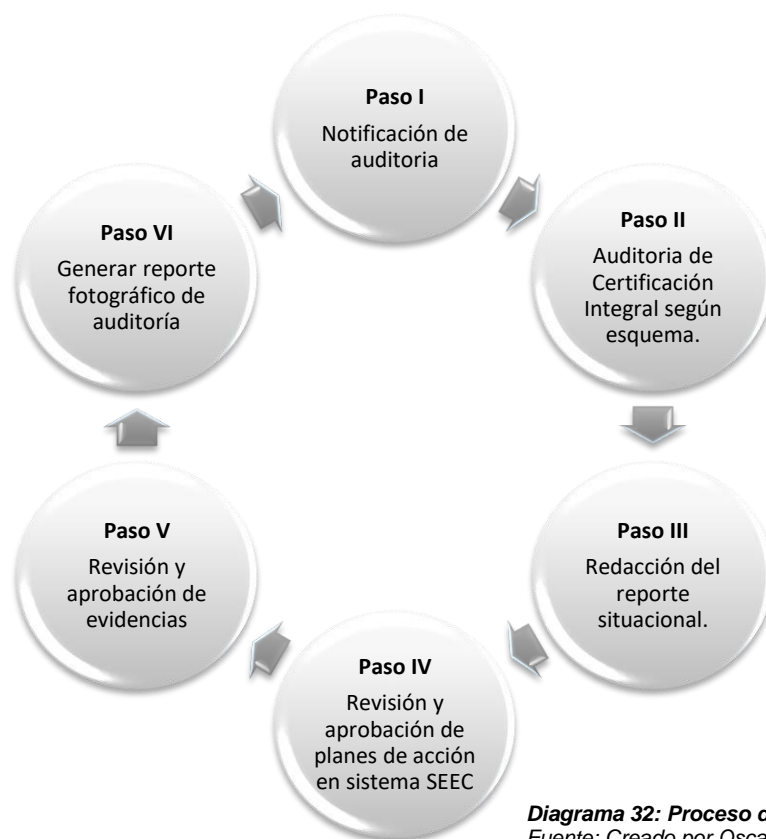
### Área de Green Programa (NSGP) (Nissan-PwC, Revision de Estandares en Green Program, 2017)

Area	Número de Control CI	Indicador	Cálculo
NSGP	500.1	Sustentabilidad	El distribuidor debe implementar una cultura de sustentabilidad en todos los departamentos.

**Tabla 5: Revisión de estándares en Green Program**  
Fuente: Inf. Check List Certificación Integral Nissan-PwC

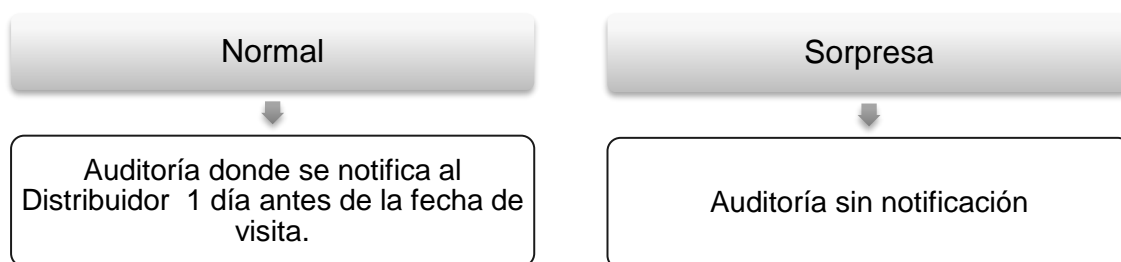
#### 4.7 Proceso de Auditorías CI (Ojeda O. D., Proceso de Auditorías CI, 2017)

En cada una de las revisiones por Distribuidor se deben seguir los siguientes 7 pasos:

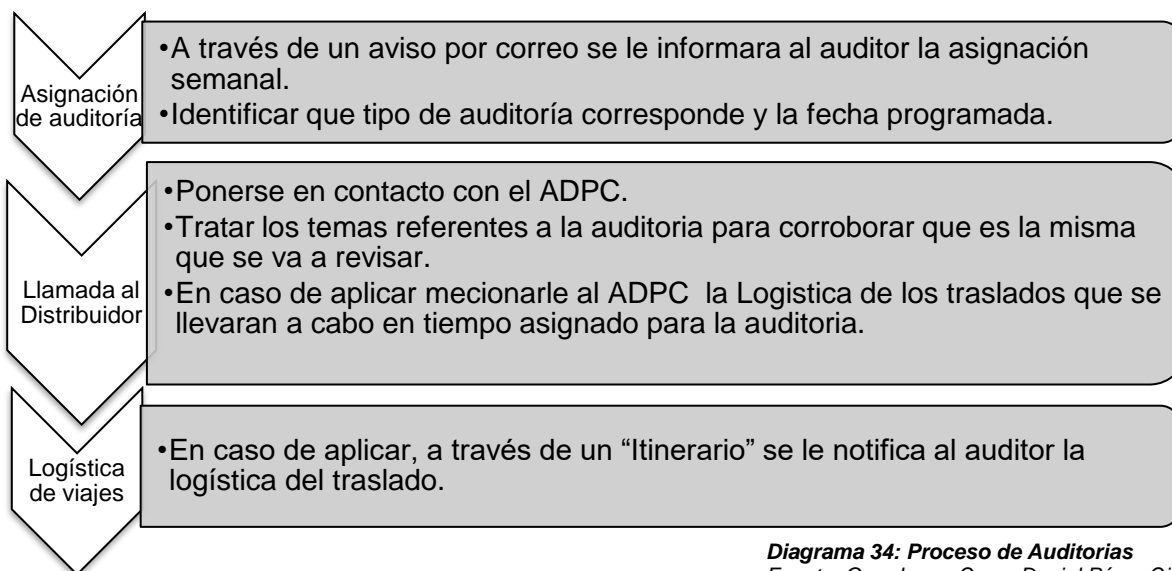


#### 4.8 Notificación de Auditoría (Ojeda O. D., Notificación de Auditorías, 2017)

La notificación de auditoría puede aplicar según el tipo de auditoría que corresponda ya que están divididas en dos:



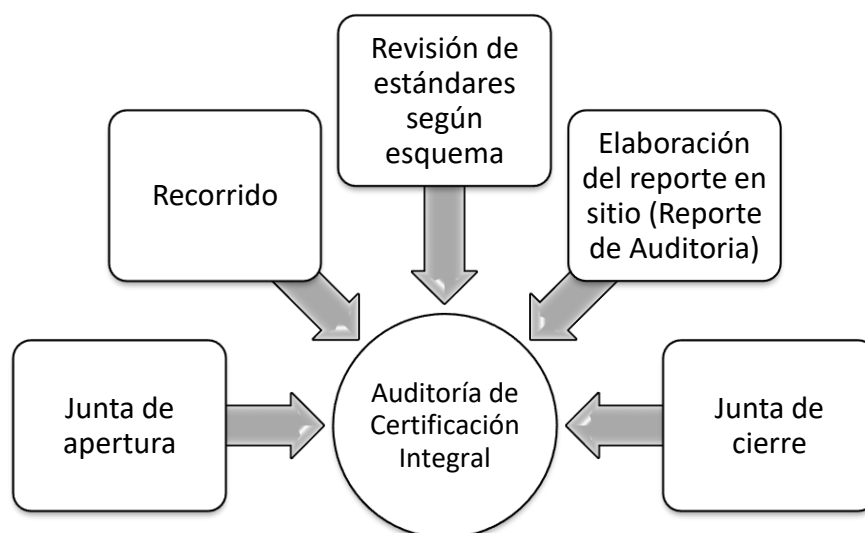
## Proceso de Notificación (Ojeda O. D., Proceso de Notificación de Auditorías, 2017)



**Diagrama 34: Proceso de Auditorías**  
Fuente: Creado por Oscar Daniel Pérez Ojeda

## 4.9 Ejecución de Auditoria de Certificación Integral (Ojeda O. D., Etapas de la Auditoria CI, 2017)

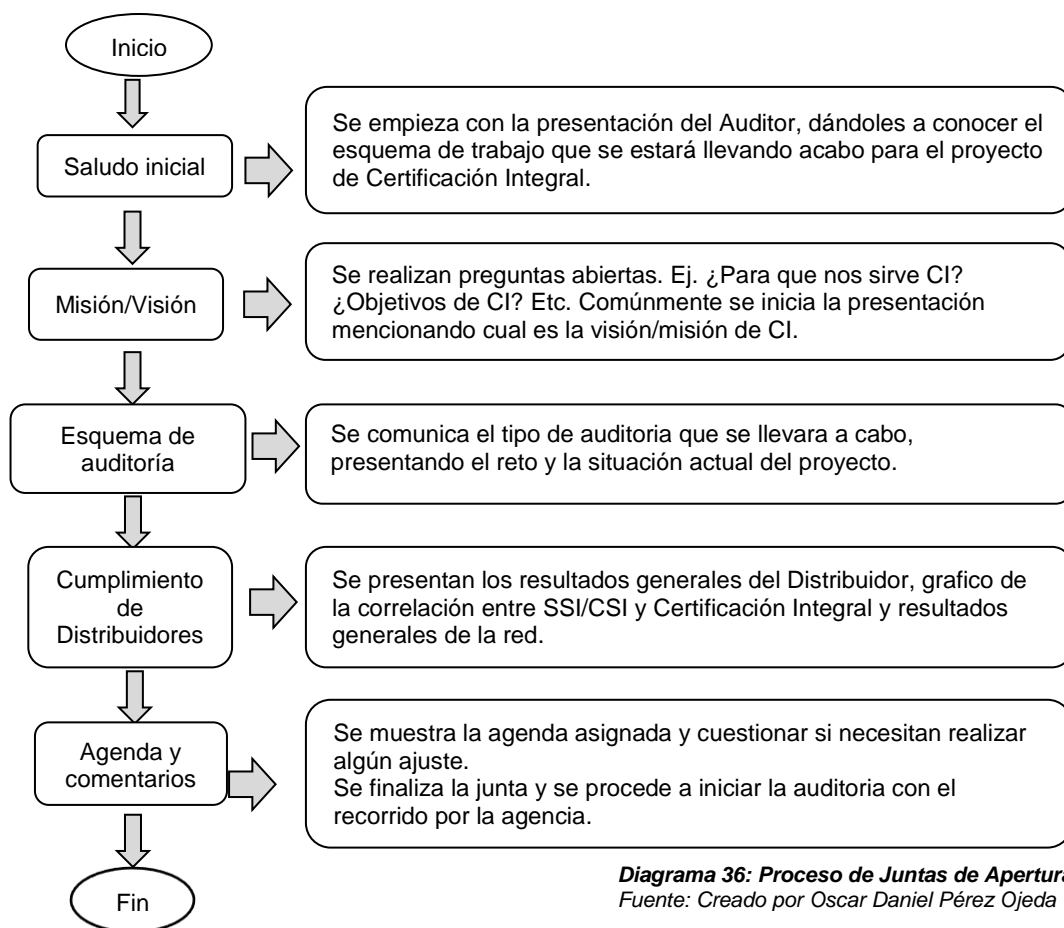
La auditoría de Certificación Integral está dividida en cinco pasos. La calidad de nuestras auditorias dependen de la correcta ejecución en las siguientes etapas:



**Diagrama 35: Etapas de la Auditoria**  
Fuente: Creado por Oscar Daniel Pérez Ojeda

## 4.10 Junta de Apertura

La reunión de inicio tiene como objetivo presentar la agenda de la evaluación, conocer a los responsables de las áreas para dar inicio con la evaluación. (Ojeda O. D., Proceso de Junta de Apertura, 2017)

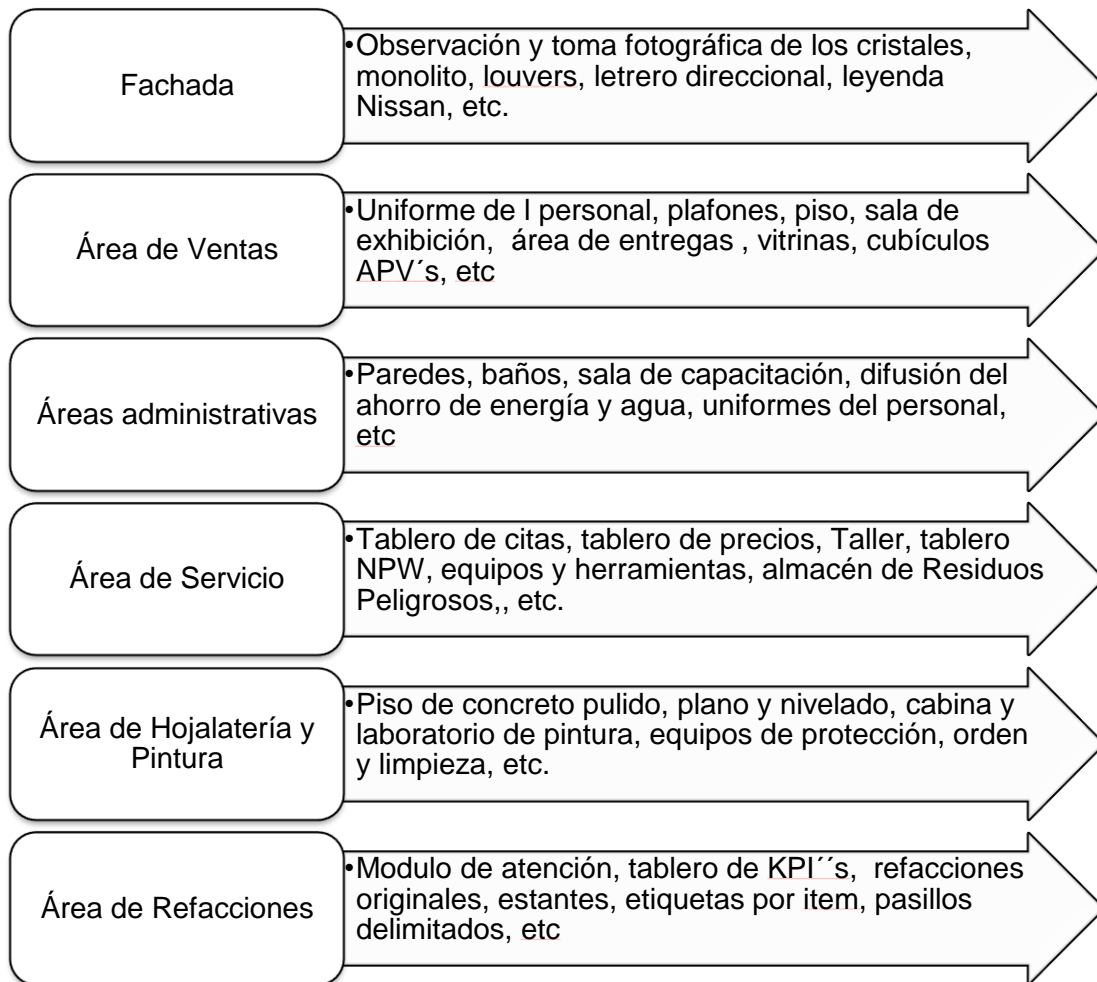


**Diagrama 36: Proceso de Juntas de Apertura**  
Fuente: Creado por Oscar Daniel Pérez Ojeda

## 4.11 Recorrido

Es la ruta que el auditor debe seguir para iniciar con la evaluación de “Visual”, observando la limpieza y mantenimiento de todos los elementos que integran el Distribuidor. (Ojeda O. D., Diagrama del Recorrido de Auditoria, 2017)





**Diagrama 37: Recorrido de Auditorías**  
Fuente: Creado por Oscar Daniel Pérez Ojeda

## 4.12 Revisión de Estándares

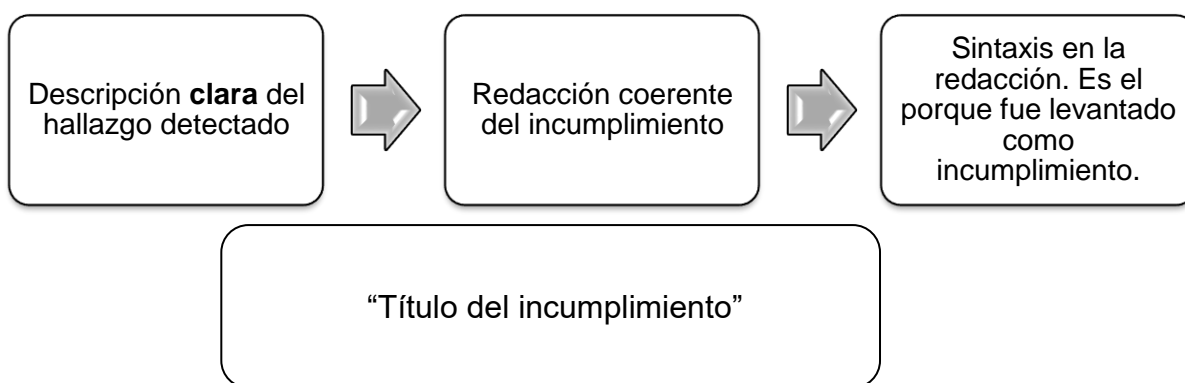
Después de realizar el recorrido se debe dar inicio con la revisión de estándares en cada una de las áreas según la agenda mostrada en la junta de apertura.

Es importante estar completamente convencido al momento de marcar un estándar como cumplido, no cumplido o No Aplica dependiendo el caso particular, siempre tomando como referencia el Check List de CI.

- **Cumplido:** Cumple con todos los puntos solicitados en el estándar.
- **No cumplido:** El distribuidor no muestra evidencia o no cumple con uno o varios puntos que solicita el estándar.

- **No aplica:** Únicamente puede evaluarse de esta forma por indicaciones de NMEX o por la operación del Distribuidor.

Un incumplimiento debe ser redactado con **un título y un comentario** general de la incidencia. (Ojeda O. D., Diagrama Revision de Estándares, 2017)



**Diagrama 38: Revisión de Estándares**

*Fuente: Creado por Oscar Daniel Pérez Ojeda*

### Ejemplos:

- **Identidad Visual 1.1** La fachada del Concesionario cuenta con publicidad en los cristales y no se cumple con la limpieza en las paredes.
- **Carrocería y Pintura 7.1.1** En el área de carrocería y pintura se detectó que no se documenta el proceso de control de calidad.

### Observaciones Generales

Son comentarios generales que complementan el título del hallazgo detectado, utilizando las siguientes herramientas:

**¿Donde?** Identificar donde se evidencio la situación.

**Qué?** Que es lo que está mal, cual es el incumplimiento.

**¿Por qué?** Porque se está incumpliendo.

**¿Cuándo?** Frecuencia o tiempo en el que aparece el incumplimiento.

**¿Quién?** Persona(s) que participan en la situación.

**Ejemplo:**

- **NSOS 2.1 (Servicio)**

Durante la auditoria en entrevista con el Gerente del área de Servicio se detectó que no se cuenta con un plan de trabajo derivado del análisis causa-raíz del resultado de Satisfacción al cliente. No se mostró evidencia actualizada, ya que el plan mostrado corresponde al mes de Marzo (dos meses anteriores a la auditoria).

#### **4.13 Reporte en Sitio (Reporte de Auditoria).**

Es muy importante la redacción congruente y clara al momento de marcar algún incumplimiento ya que el reporte de cierre es un documento oficial que se entrega para firma al Gerente General en la junta de cierre. A continuación un ejemplo de redacción en el reporte. (SEEC\_NISSAN-PwC, Reporte Sitio de Auditoria, 2017)

Nissan Mexicana S.A de C.V

Nivel de Certificación: Plata

Tipo: Matriz

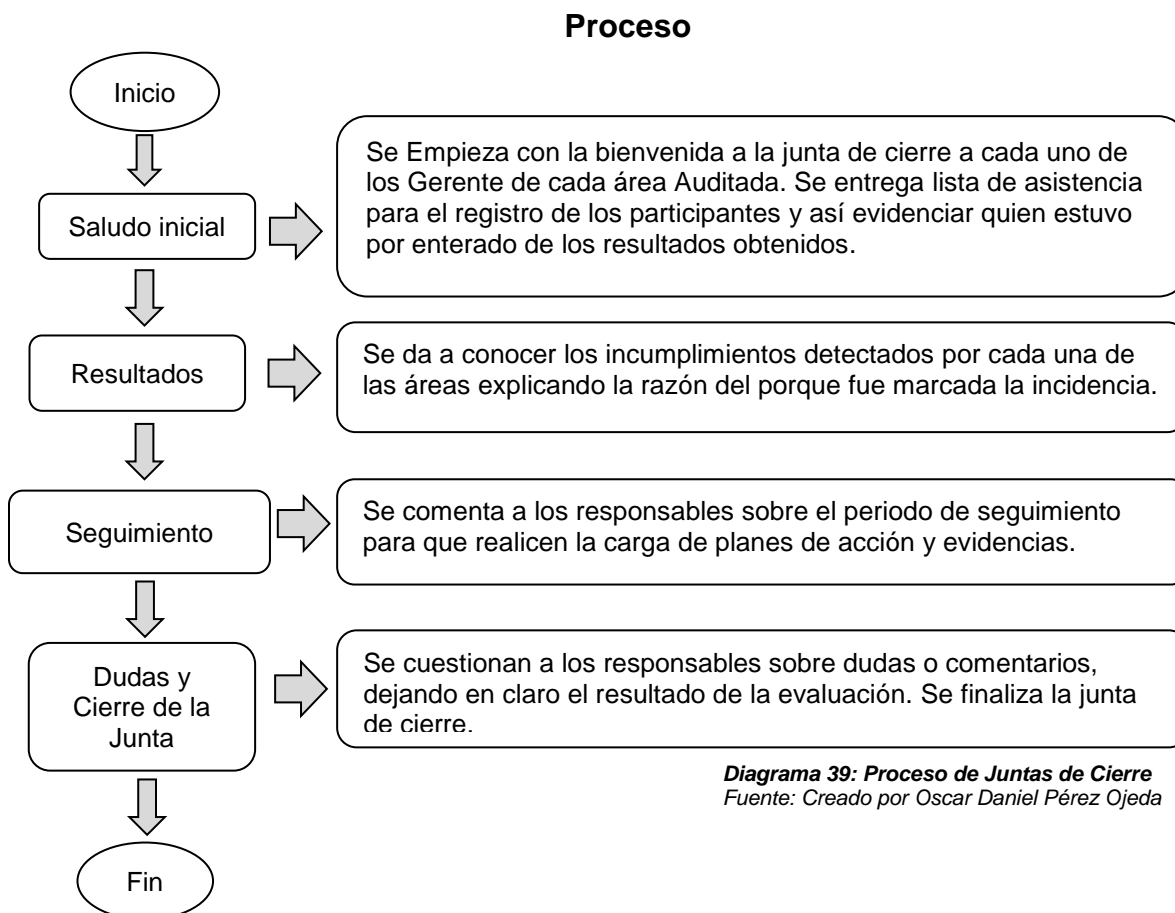
**Reporte de Revisión de Estándares en Sitio Ronda FY15 – 4ª Ronda**

Área	Actividad	Incumplimiento
NAOS	NAOS 7.4 NUEVO	Los equipos de cómputo del Distribuidor no cumplen con los requerimientos mínimos solicitados por NMEX (Sistema operativo: Windows 7, Mínimo 4 GB de RAM, Capacidad mínima del disco duro de 30 GB)
	NMOS 3.3	El análisis de la demanda no cuenta con necesidades del cliente y tendencias de consumo para todos los canales de comercialización. No se cuenta con un reporte de comportamiento de Vines activos, pasivos e inactivos
NMOS	NMOS 8.2	No se cuenta con un calendario de campañas trimestral donde se definan tareas, tiempos y responsables, además de evidencias de la implementación de las campañas mencionadas en el calendario

**Tabla 6: Informativa sobre Reporte en Sitio**  
Fuente: Inf. Plataforma SEEC\_NISSAN-PwC

## 4.14 Junta Cierre

Es una reunión con los responsables de todas las áreas para dar el informe de resultados (reporte de sitio) obtenidos en el proceso de auditoría. (Ojeda O. D., Diagrama de Junta de Cierre, 2017)



## 4.15 Reporte Situacional

Es un informe general de las situaciones relevantes que ocurrieron o se observaron en cada una de las áreas del Distribuidor durante el proceso de auditoría.

Debe ser cargado al sistema SEEC una vez terminada la auditoría teniendo como plazo máximo 2 días después de la revisión. (SEEC\_NISSAN-PwC, Reporte Situacional, 2017)

## Ejemplo:

Área	Situación Actual
B&P-DOS	En esta área solo se encuentran dos personas responsables para las actividades administrativas (Gerente y Asesor) y no es suficiente para la carga de trabajo, se encontraron áreas de oportunidad en procesos de seguimiento, implementación de 5's, capacitación, entre otros.
NAOS	No han presentado la evaluación de desempeño 2016, se percibe mala comunicación con el responsable de área misma que no se encuentra físicamente en Corporativo.
NSSW	En el área de Showroom (Área de exhibición de autos en ventas) no todos los vehículos cuentan con pedestales y la ficha técnica no cuenta con los lineamientos de NMEX. El Gerente muestra poco interés para el proyecto y esto afecta el resultado de las áreas.

**Tabla 7: Informativa sobre Reporte Situacional**  
Fuente: Inf. Plataforma SEEC\_NISSAN-PwC

## 4.16 Planes de Acción

Un Distribuidor puede dar seguimiento a los resultados de la auditoria a través de un plan de acción para definir las actividades o tareas que se van a realizar para contrarrestar las incidencias detectadas, utilizando la metodología S.M.A.R.T

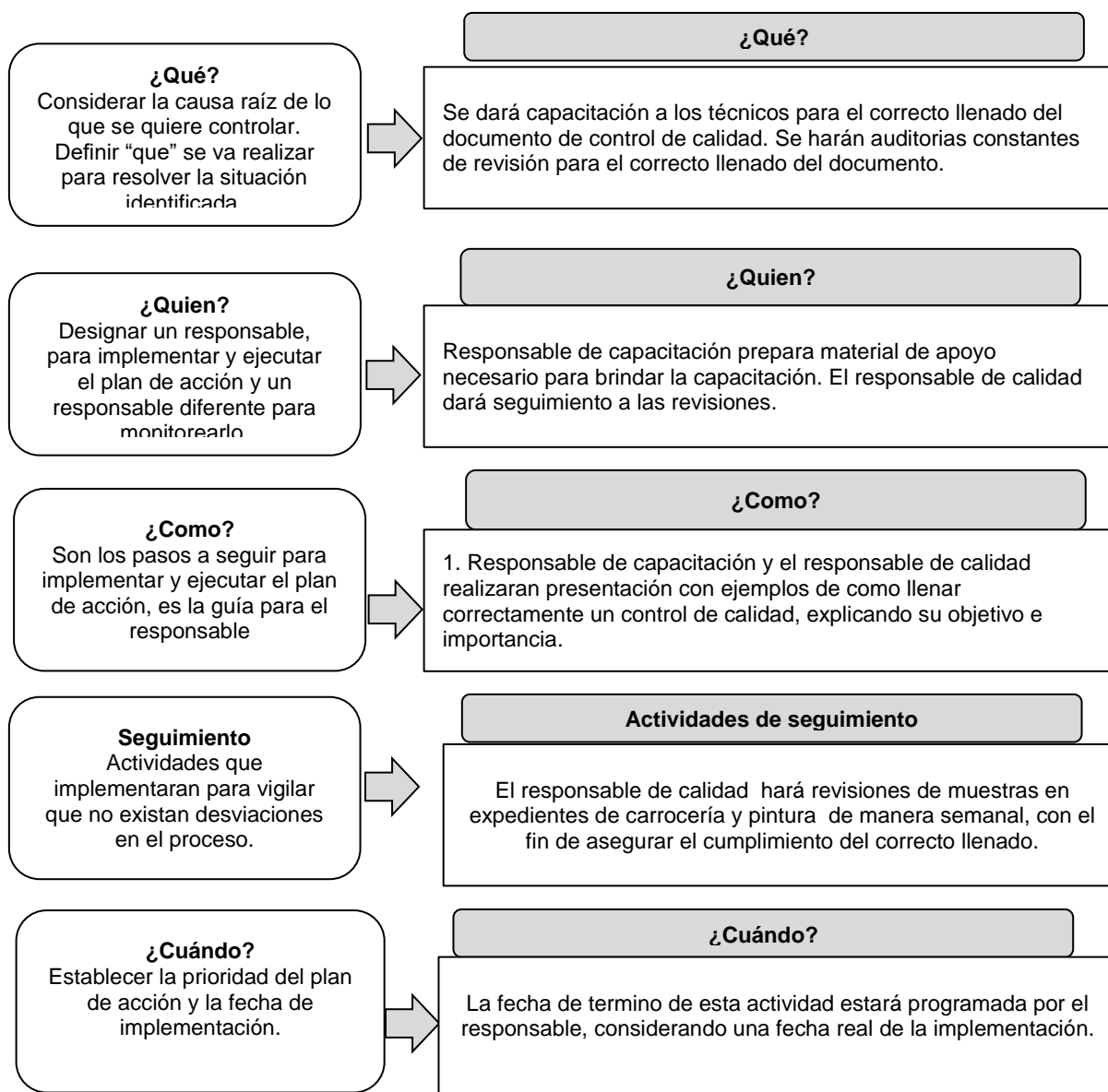
### Un plan de acción debe de cumplir con las siguientes características

- **¿Qué?** Considerar la causa raíz de lo que se quiere controlar. Definir “que” se va realizar para resolver la situación identificada.
- **¿Quién?** Designar un responsable, para implementar y ejecutar el plan de acción y un responsable diferente para monitorearlo.
- **¿Como?** Son los pasos a seguir para implementar y ejecutar el plan de acción, es la guía para el responsable
- **Seguimiento** Actividades que implementaran para asegurar no volver a caer en la incidencia. (Sostenimiento)
- **¿Cuándo?** Establecer la prioridad del plan de acción y la fecha de implementación.

### Ejemplo:

- **Incumplimiento.** “En el área de Servicio se detectó que no se documenta el proceso de control de calidad”. (Ojeda O. D., Plan de Acción, 2017)

Diagrama 40: Ejemplo de un Plan de Acción



Fuente: Creado por Oscar Daniel Pérez Ojeda

## 4.17 Evidencias

Después de que se aprobaron todos los planes de acción y fueron mandados a seguimiento, el Distribuidor podrá cargar evidencias en el sistema SEEC con el fin de corregir y mantener el cumplimiento del estándar.

Una evidencia al ser revisada por el auditor puede ser aprobada o rechazada, tomando en cuenta los siguientes criterios para evaluación:

### Aprobada:

- Cumplir con el/los puntos marcados como incidencias del estándar.
- Al aprobar la evidencia, se debe asegurar de “cerrar” el estándar en caso de aplicar.

### Rechazada:

- Si la evidencia no cumple en su totalidad con los puntos marcados como incidencias.
- En caso de que la evidencia no sea lo suficientemente clara, el auditor puede solicitar nuevamente la carga de la evidencia.
- En caso de rechazar la evidencia se debe colocar un comentario justificando el rechazo de la evidencia.



## 4.18 Reporte Fotográfico

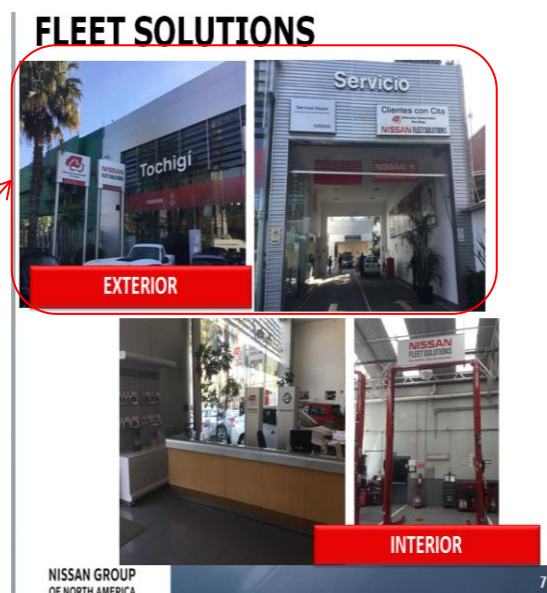
Es aquel documento en donde recopilamos las fotografías de cada una de las instalaciones de cada distribuidor, para que el corporativo NMEX pueda darse un panorama de cómo se encuentran las instalaciones de los dealers. (Nissan M. d., Reporte Fotografico, 2016)



**Imagen 22: Acceso al área de Servicio**  
Fuente: Inf. Manual de Procesos Nissan  
Identidad Visual.

- Las fotografías deberán ajustarse y alinearse de modo que no se deformen.
- En caso de que el Distribuidor no cuente con alguna de las unidades de negocio, omitir el slide.

- Colocar las fotografías detrás de cada título por área y centrarlas.
- Todas las fotos deberán observarse con claridad



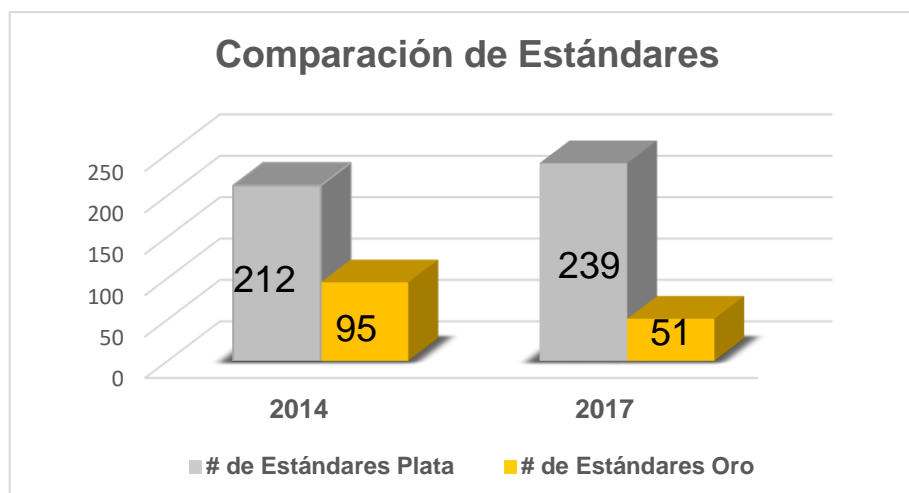
**Imagen 23: Acceso al área de Servicio**  
Fuente: Inf. Manual de Procesos Nissan  
Identidad Visual.

## Capítulo V.- Conclusiones

### 5.1 Ejecución de Mejora en el Proyecto Nissan

Durante mi colaboración en el proyecto Nissan he realizado una mejora en calidad para la ejecución de las auditorías en los distribuidores, es decir analice el detalle de que puntos tenían que ser retirados del check list de revisión y que estándares tienen que estar a la vanguardia del mercado actual en el que se está laborando, ya que ciertos estándares no se contaban actualizados y su fin era para una revisión de un mercado del año 2014.

Esta mejora consistió en reducir el número de estándares del check List en las auditorías Nivel Oro y un Aumento considerable en las auditorías nivel plata. En este segundo se optó por hacer un pequeño aumento en el número de estándares ya que se tenía que reforzar la calidad de la auditoría en ese nivel. Fue un análisis en conjunto con los especialistas de Nissan Mexicana para decidir qué puntos tuvieron que ser retirado de las auditorías Oro y que tan factible fueron la implementación de nuevos estándares en las auditorías Plata, con el fin de que las revisiones en los distribuidores no se viera afectada y realmente se viera reflejada la calidad planeada. Esta actualización del check list la hice al término de la última ronda de auditoría (Q3FY16) dando como resultado un mayor aprovechamiento en tiempo de auditoría y un aumento de calidad en las revisiones en referencia a años anteriores. A continuación se muestra el número de estándares que se solía revisar en la auditoría Plata y Oro (año 2014) en comparación al número de estándares que hoy en día se auditan (año 2017); **(PwC I. , 2017)**



Derivado de este análisis y con el fin de organizar las auditorías en los distribuidores y simplificar costos en las asignaciones, la mejora que propuse fue reducir la delimitación de la zona nacional de auditoría, así como contar con una planeación en el equipo de trabajo. Durante el año 2014 se tenía delimitado la revisión de los distribuidores en 6 Zonas y el equipo de 23 auditores de CI no contaban con una planeación de que zona a la que se iba a auditar, por ejemplo cierto auditor podía ir de Tijuana a Quintana Roo en una semana y en su próxima asignación podía estar en la zona metropolitana, lo cual provocaba más tiempo de traslado y una mala logística para la auditoría, lo cual involucraba mayor personal, mayor inversión económica para cubrir cada una de las zonas así como más tiempo de traslados de un punto a otro lo que genera de igual manera un desgaste para el auditor por el tiempo de traslado. La mejora que implemente y que hoy en día se está ejecutando es haber hecho la delimitación de la zona nacional de auditoría en 3 zonas (zona norte, zona centro y zona sur). También realice la planeación de 3 equipos de auditoría, cada uno, asignado para auditar cada zona.

El objetivo de la implementación de estos cambios es realizar las auditorías de una manera planeada y organizada. A la fecha se han reducido los tiempos de traslado, abarcando más auditorías a distribuidores en menos tiempo, con esto mismo reduciendo un 24% los costos de viáticos que se le asignan a cada auditor. Se evitó al mismo tiempo el desgaste por parte del auditor con el exceso de traslados de gran distancia innecesarios. A continuación se muestra el comparativo de las 6 zonas con las que se encontraba delimitado el país vs. las 3 Zonas que actualmente se cuenta; **(SEEC\_NISSAN-PwC, Delimitación de las Auditorías Nivel Nacional, 2014 )**

#### **Delimitación de las 6 Zonas año 2014.**



(SEEC\_NISSAN-PwC, Delimitación de las Auditorías Nivel Nacional, 2017)

### Delimitación de las 3 Zonas año 2017.



*Imagen 25: Delimitación de las Auditorías Nivel Nacional*  
Fuente: Inf. Plataforma SEEC\_NISSAN-PwC

## 5.2 Conclusiones

En el ingreso a PwC se me ha dado la oportunidad de desarrollarme como Ingeniero Industrial, sin embargo, hay información y conocimiento que aún no domino a un 100%, es por ello que busco a través de las auditorías forjar y contar con los conocimientos y su dominio.

Durante mi preparación en el plantel U.A.E.M. Valle de México se nos comentaba continuamente de la importancia que tiene la sólida preparación como Ingeniero Industrial para las empresas, ya que en el campo laboral es necesario contar con una sólida preparación académica para tener la facultad de resolver cualquier tipo de problema Industrial que se presente. Así, a casi de tres años en esta empresa he podido desenvolverme paso a paso en el ámbito laboral y he podido desarrollar un correcto proceso en el dominio del ambiente industrial.

He aportado ideas innovadoras para el aumento productivo en la calidad de los procesos operativos y administrativos, así como la disminución de los tiempos muertos y desperdicios para el área de servicio, conllevando el aumento de ventas para el área administrativa.

El proceso que llevamos como equipo de Certificación Integral es arduo por lo que es un trabajo continuo para mantener los resultados.

Así mismo la formación que realiza PwC en mi camino profesional es desarrollar en el campo mis habilidades de liderazgo, capacidades técnicas, visión de negocio y relaciones. Este desarrollo de habilidades corresponden a un 20% en las capacitaciones continuas tanto en línea y presenciales y el 80% restante, corresponde a el aprendizaje que se lleva al estar en contante interacción con los clientes en este caso Nissan Mexicana.

Cerca de contar con 3 años laborando en la firma he tenido un crecimiento jerárquico de nivel, sin embargo para contar con un crecimiento favorable, PwC realiza una medición de objetivos y cargabilidad de horas a proyectos asignados, esto quiere decir que me encuentre laborando en un proyecto con su presupuesto ya autorizado. Esta medición se trabaja año con año y miden todo el trabajo que he realizado durante el periodo en el que Capital Humano analiza si cumplí el objetivo, en caso de que sea así, se me asigne el siguiente nivel en mi categoría.

La relación que estoy teniendo con la firma PwC es agradable y en cierta forma cómoda. He tenido bastante carga de trabajo pero se remunera el esfuerzo hecho. El producto de PwC es su personal, por lo que la firma se enfoca a que todo su personal se encuentre capacitado y se encuentre preparado, para que seamos ofrecidos con calidad a nuestros clientes, con el objetivo de tratar y dar soluciones eficientes de temas en su giro. La compañía brinda gran flexibilidad para mi caso que estoy en proceso de titulación para poder tener mayor oportunidad de crecimiento y especializarme en el tema.

En estos dos últimos años asignado en el proyecto Nissan he podido reforzar el liderazgo de equipo de trabajo, tanto en los distribuidores Nissan como el equipo asignado en PwC. Poder planificar y organizar las revisiones de cada uno de los distribuidores lo he ido adquiriendo conforme con la interacción que he tenido con cada uno de los distribuidores. En cuestión de mis capacidades técnicas he logrado conocer el enfoque de la calidad de y el control de cada uno de los procesos operativos, conocer a detalle la operación de las agencias automotrices así como la

información que procesan en sus sistemas internos. A su vez he ido desarrollando mi visión de negocios, es decir, he ejecutado la negociación de proyectos de su costo monetario para la atracción de nuevos clientes contando con negociaciones eficientes que le favorezcan a la firma.

De la información impartida en la carrera de Ingeniería Industrial hacia el campo laboral es necesario aplicar todo el conocimiento adquirido durante la facultad, ya que de manera concreta se refuerza todo conocimiento en el campo y no basta con tener todo el conocimiento de la teoría que se obtuvo en la academia, si no que todo este conocimiento tiene que ser aplicable y llevado a cabo en el campo laboral. Es importante recalcar que las habilidades y conocimiento que he ido adquiriendo hasta el momento gran parte se gratifica ha el trabajo que he conseguido, que es colaborar en la firma de PwC. Aprovechare las capacitaciones que la compañía me ofrece para contar reforzar mi perfil como Ingeniero Industrial para dominar temas de distintos giros referentes a mi carrera así como seguir dando soluciones a las problemáticas que se presenten.

### **5.3 Glosario aplicado únicamente en Nomenclatura NMEX.**

**ADPC:** Administrador de Procesos de Calidad.

**Andanac:** Asociación Nacional de Distribuidores de Automóviles NISSAN A.C

**APS:** Asesor Profesional de Servicio

**APSN:** Asesor Profesional de Seminuevos

**APV:** Asesor Profesional de Ventas

**ASDOS:** After Sales – Dealers Operation Standard (Area de Refacciones Nissan)

**Axalta:** Proveedor de pintura para NMEX

**Check list:** Listado de estándares que son revisados durante la auditoría. Existe uno definido para cada nivel de Certificación.

**CI:** Certificación Integral.

**COV's:** Compuestos Orgánicos Volátiles

**CSI:** Customer Service Index (Índice de Servicio al Cliente).

**Dealer:** Agencia Nissan.

**DMS (Dealer Management System):** Sistema de Gestión del Distribuidor.

**EPCI:** Especialista en Planeación y Control de Inventarios

**FI:** Finance Insurance / Financiamiento y Seguros

**HOE:** Hoja de Operación Estándar

**IPSOS:** Instituto Independiente de Investigación de Mercados.

**ISS:** Índice de Satisfacción de Servicio.

**ISV:** Índice de Satisfacción de Ventas.

**KPI's:** Key Performance Indicator (Indicador Clave de Desempeño)

**LCV:** Light Commercial Vehicle

**NMEX:** Nissan Mexicana S.A. de C.V.

**NMOS:** Nissan Marketing Operation Standard (Area de Mercadotecnia Nissan).

**NIPROS:** Nissan Promocionales /Artículos Promocionales

**NoH1:** No Hecho a la primera

**NSOS:** Nissan Service Operation Standard (Area de Servicio Nissan).

**NSSW:** Nissan Sales and Service Way (Area de Ventas Nissan)

**PCC:** Programa de Calidad Continua

**Proveedor designado:** PricewaterhouseCoopers S.C.

**RC:** Responsable de Capacitación

**RCN:** Red de Comunicación Nissan

**Ronda:** Periodo que contempla tres meses del año fiscal.

**SEEC:** Sistema de Evaluación de Estándares de Calidad

**SICOP:** Sistema Integral de Control de Prospectos

**SSI:** Sales Satisfaction Index (Índice de Satisfacción de Ventas).

**TOT:** Trabajos en Otros Talleres

**VI:** Identidad Visual

**VIN:** Vehicle Identification Number / Número de Serie



## 5.4 Bibliografía

- A., A. A. (1996). Auditoría con un Enfoque Integral. (P. Hall, Ed.) *Auditoría con un Enfoque Integral*.
- Gustavo, C. (1998). Auditoria y Control Interno. (M. G. Hill, Ed.) *Auditoria y Control Interno*.
- Hamdy, T. (1990). Investigacion de Operaciones. (E. P. e., Ed.) *Una Introduccion*.
- Humberto, C. D. (1997). Desarrollo de una Cultura de Calidad. *Desarrollo de una Cultura de Calidad*.
- Joaquin, R. V. (1985). Sinopsis de Auditoria Administrativa.
- Mexicana, N. (2016). *Manual del Proceso de Ventas\_NSSW*. Retrieved from Sistema de Estandares de Evaluación de Calidad.
- Mexicana, N. (2016). *Manual Integral de Estandares de Operación de Green Program\_NS GP*. Retrieved from Sistema de Evaluacion de Estandares de Calidad.
- Mexicana, N. (2016). *Manual Integral de Estandares de Operación de Identidad Visual\_NREDI v4 parte 1*. Retrieved from Sistema de Evaluacion de Estandares de Calidad.
- Mexicana, N. (2016). *Manual Integral de Estandares de Operacion de Mercadotecnia\_NMOS v7 parte 2*. Retrieved from Sistema de Evaluacion de Estandares de Calidad.
- Mexicana, N. (2016). *Manual Integral de Estandares de Operación de Refacciones\_AS DOS*. Retrieved from Sistema de Estandares de Evaluacion de Calidad.
- Mexicana, N. (2016). *Manual Integral de Estandares de Operacion de Retail Concept\_NS RC v2 parte 1*. Retrieved from Sistema de Evaluacion de Estandares de Calidad.
- Mexicana, N. (2016). *Manual Integral de Estándares de Operaciones de Servicio\_NS OS*. Retrieved from Sistema de Estandares de Evaluacion de Calidad.
- Mexicana, N. (2016). *Manual Integral de Servicio\_NS OS v4 parte 2*. Retrieved from Sistema de Estandares de Evaluacion de Calidad.
- Mexicana, N. (2016). *Manual Integral de Servicio\_NS OS Anexos v4 parte 1*. Retrieved from Sistema de Estandares de Evaluacion de Calidad.
- Mexicana, N. (2016). *Manual Integral de Servicio\_NS OS v4 parte 3*. Retrieved from Sistema de Estandares de Evaluacion de Calidad.
- Niebel Benjamín / FREIVALDS Andris, D. e. (2009). Ingeniería Industria. (M. G. Hill., Ed.) *Métodos Estándares y diseño del Trabajo*.
- Philip, E. H. (1990). Ingeniería Industrial y Administración. (E. CECSA, Ed.) *Una nueva Perspectiva*.

- William, T. B. (1983). Auditoria con un enfoque editorial. (Limusa, Ed.) *Auditoria con un enfoque editorial*.
- Yanel, B. L. (1998). Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral. (ROEGSA, Ed.) *Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral*.
- Zandin, K. B. (2006). Manual del Ingeniero Industrial. *Manual del Ingeniero Industrial*.
- Zandin, K. B. (2006). Manual del Ingeniero Industrial, tomo 2. (M. G. Interamericana, Ed.) *Manual del Ingeniero Industrial, tomo 2*.

## 5.5 Bibliografía referente a NISSAN

- Mexicana, N., & Mexicana, N. (2016). *Antecedentes Nissan*. Mexico: Pagina Web.
- Nissan. (2016). *Antecedentes Nissan*. Mexico: Pagina Web.
- Nissan, M. d. (2016). Comité de Satisfacción al Cliente. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama Acciones de Nissan en Green Program. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama Analisis FODA. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama Auditorias 5's. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama de Proceso 5's. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama del Proceso de Trabajo a Realizar. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama Interaccion entre Departamentos. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama Lead Time. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama Monitoreo de la Gestion Ambiental. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama Pareto Nissan. Mexico, Cd de Mexico, Mexico .
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama Principales Contaminantes Atmosféricos. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama Proceso 5's. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama Recibo de Material en Almacen de Refacciones. Mexico , Cd de Mexico , Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama Recolección de Partes. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama Segmentación de Mercado. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama Zona de Influencia. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama Zona de Influencia. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Diagrama, Características de Mercado Meta. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Emisiones a la Atmosfera. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.
- Nissan, M. d. (2016). Hoja de Operacion Estandar. Mexico, Mexico, Cd de Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Imagen Contenedores de Residuos Peligrosos. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Imagen Cristaleria de Fachada de Distribuidor Nissan. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Imagen de Almacén de Refacciones. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Imagen de Servicio. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Imagen Diseño Nissan. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Imagen Diseño Nissan. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Imagen Diseño Nissan. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Imagen Escaleras de Acceso. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Imagen Estacionamiento para clientes. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Imagen Exhibicion de Autos. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Imagen Lineas de Separación. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Imagen Marcos de Cuadros. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Imagen Recepcion de Servicio. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Imagen Responsabilidad de la Sociedad Global. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Imagen Tótem de Bienvenida. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Proceso Basico de Eventos. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Proceso Basico de Eventos. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Publicidad Nissan. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Reporte Fotografico. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Reporte SSI Ventas. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Tablero de Citas. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. d. (2016). Zona de Influencia. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan, M. P. (2016). Programacion de Entregas. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan-PwC, C. L. (Febrero de 2017). Evaluacion Estandares Ventas Nissan. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan-PwC, C. L. (Febrero de 2017). Revision de Estandares Administración Nissan. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan-PwC, C. L. (Febrero de 2017). Revision de Estandares en Green Program. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan-PwC, C. L. (Febrero de 2017). Revision de Estandares en Identidad Visual Nissan. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Nissan-PwC, C. L. (Febrero de 2017). Revision de Estandares en Servicio Nissan. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Ojeda, O. D. (2017). Diagrama de Junta de Cierre. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Ojeda, O. D. (2017). Diagrama del Recorrido de Auditoria. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Ojeda, O. D. (2017). Diagrama Revision de Estándares. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Ojeda, O. D. (2017). Etapas de la Auditoria CI. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Ojeda, O. D. (2017). Evaluacion de Areas . Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Ojeda, O. D. (2017). Notificación de Auditorias. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Ojeda, O. D. (2017). Plan de Acción. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Ojeda, O. D. (2017). Proceso de Auditorias CI. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Ojeda, O. D. (2017). Proceso de Junta de Apertura. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Ojeda, O. D. (2017). Proceso de Notificación de Auditorias. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Ojeda, O. P. (23 de Noviembre de 2016). Directores Ejecutivos Nissan. Mexico, Cd Mexico, Mexico.

Ojeda, O. P. (2017). Diagrama Evaluacion de Areas. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Ojeda, P. O. (2016). *Antecedentes Nissan*. Mexico: Pagina Web.

PwC. (2016). Diagrama Ishikawa. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

PwC. (2016). Diagrama Pareto. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

PwC. (2016). Diagrama SICOP. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

PwC, I. (2017). Comparación de Estándares de Auditoría 2014 vs 2017. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

SEEC\_NISSAN-PwC, P. (2014 ). Delimitación de las Auditorias Nivel Nacional. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

SEEC\_NISSAN-PwC, P. (2017). Delimitación de las Auditorias Nivel Nacional. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

SEEC\_NISSAN-PwC, P. (2017). Reporte Sitio de Auditoria. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

SEEC\_NISSAN-PwC, P. (2017). Reporte Situacional. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Spark, P. (2016). Nuestra Historia. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Ventas, M. d. (2016). Diagrama Pareto Nissan. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Visual, M. d. (2016). Diagrama Auditorias 5's. Mexico, Cd de Mexico, Mexico.

Wikipedia. (20 de Junio de 2017). *Historia PwC*. Obtenido de PwC.